

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

GESTÃO DE INVESTIMENTOS NA CADEIA PRODUTIVA DO ALGODÃO:
Um estudo a partir da Cooperativa Agropecuária União Ltda. - COAGRU

WAGNER WANDERBROOCK

CURITIBA
2003

WAGNER WANDERBROOCK

GESTÃO DE INVESTIMENTOS NA CADEIA PRODUTIVA DO ALGODÃO:

Um estudo a partir da Cooperativa Agropecuária União Ltda. - COAGRU

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em
Administração do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

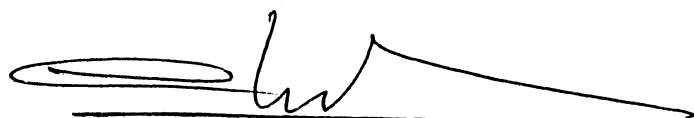
Orientador: Prof. Dr. Antônio Barbosa Lemes Júnior

CURITIBA

2002

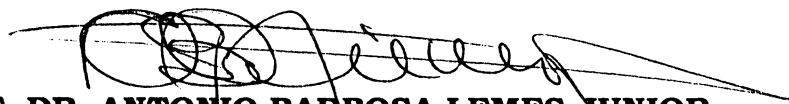
**“GESTÃO DE INVESTIMENTOS NA CADEIA PRODUTIVA DO
ALGODÃO: UM ESTUDO A PARTIR DA COOPERATIVA
AGROPECUÁRIA UNIÃO LTDA. - COAGRU”**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**

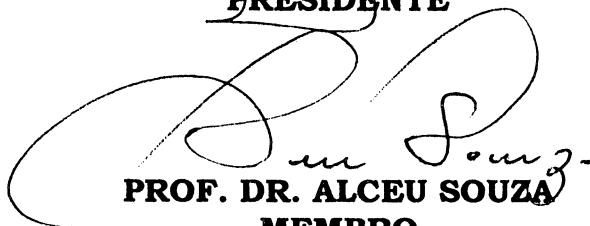


**PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA
COORDENADOR DO MESTRADO**

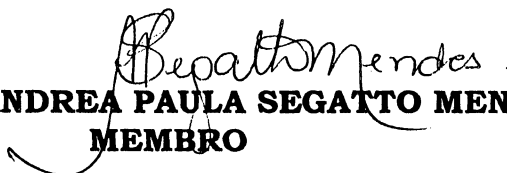
**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:**



**PROF. DR. ANTONIO BARBOSA LEMES JUNIOR
PRESIDENTE**



**PROF. DR. ALCEU SOUZA
MEMBRO**



**PROFª. DRa. ANDREA PAULA SEGATTO MENDES
MEMBRO**

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Antônio Barbosa Lemes Júnior, que transcendeu suas funções de orientador, com sua sapiência e clareza de idéias tornando-se também um amigo.

Aos meus filhos Leonardo e Ianzer, que com amor e carinho foram compreensivos pelo tempo que lhes furtei nesta jornada.

A Simone, que com palavras de carinho me incentivou, principalmente nos momentos mais difíceis.

Aos professores que tiveram dedicação e acreditaram num projeto tão importante.

Aos colegas de turma, que em muitos momentos ajudaram-se mutuamente.

A Deus, por tudo.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	IV
LISTA DE QUADROS	V
LISTA DE TABELAS	VI
LISTA DE GRÁFICOS	VII
RESUMO	1
ABSTRACT	2
1. INTRODUÇÃO	3
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	4
1.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	5
1.2.1. OBJETIVO GERAL	5
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	5
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	8
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	9
2.1. CADEIA PRODUTIVA	9
2.1.1. ELOS DENTRO DA CADEIA DE VALORES	19
2.1.2. CADEIA PRODUTIVA DE ALGODÃO	21
2.1.3. ESTRATÉGIAS	24
2.2. ESTRUTURAS RURAIS E ESTRUTURA DO ALGODÃO	31

2.3.	GESTÃO DE INVESTIMENTOS	33
3.	METODOLOGIA	48
3.1.	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	48
3.1.1.	PERGUNTAS DE PESQUISA	48
3.1.2.	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS VARIÁVEIS	50
3.2.	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA	52
3.2.1.	DELINEAMENTO DE PESQUISA	52
3.2.2.	POPULAÇÃO E AMOSTRA	52
3.2.3.	COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	55
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	60
	CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	60
4.1.	PRODUÇÃO RURAL	60
4.2.	INDÚSTRIA DE BENEFICIAMENTO	67
4.3.	INDÚSTRIA DE FIAÇÃO	77
4.4.	MALHARIA	86
4.5.	TINTURARIA/ESTAMPARIA	94
4.6.	CONFECÇÃO	95
4.7.	RELAÇÕES ENTRE OS ELOS DA CADEIA PRODUTIVA DO ALGODÃO	99
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	107
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CADEIA DE VALOR DE UMA ÚNICA INDÚSTRIA	11
FIGURA 2– ETAPAS DA CADEIA DE VALOR DE UMA EMPRESA	12
FIGURA 3 - CADEIA DE VALOR DE EMPRESA DIVERSIFICADA	12
FIGURA 4 - A CADEIA DE VALORES GENÉRICA	13
FIGURA 5 – OPERAÇÕES BÁSICAS DE BENEFICIAMENTO, DA LAVOURA ATÉ A PLUMA DE ALGODÃO	22
FIGURA 6 – CADEIA DE PRODUÇÃO DO ALGODÃO EM CAROÇO	23
FIGURA 7 – TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	26
FIGURA 8– ESTÁGIOS DE SUPRIMENTO EM UMA CADEIA INDUSTRIAL	28
FIGURA 9– ATIVIDADES FINANCEIRAS	38
FIGURA 10 - VISÃO ESQUEMÁTICA DO PROCESSO DECISÓRIO NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	40
FIGURA 11 - O MODELO OCIDENTAL	41
FIGURA 12 - O MODELO JAPONÊS	41
FIGURA 13 – ESQUEMA GERAL DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	78
FIGURA 14 – INSUMOS QUE COMPÕEM A CONFECÇÃO	91
FIGURA 15 – ESTÁGIOS DE SUPRIMENTO NA CADEIA PRODUTIVA DO ALGODÃO	99

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ELOS À <i>MONTANTE</i> E À <i>JUSANTE</i> DO ALGODÃO	32
QUADRO 2 – CLASSIFICAÇÃO DE DECISÕES GERAIS	34
QUADRO 3 – GESTÃO DE INVESTIMENTOS COMO SISTEMA	35
QUADRO 4 – DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DA COAGRU, EXERCÍCIO FISCAL DE 2001	74
QUADRO 5 – CÁLCULO DE ROA, ROE E GAF DA COAGRU	75
QUADRO 6 – DEMONSTRAÇÃO DE EVA DA COAGRU	76
QUADRO 7 – DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DA FIASUL, EXERCÍCIO FISCAL DE 2001	84
QUADRO 8 – CÁLCULO DE ROA, ROE E GAF DA FIASUL	85
QUADRO 9 – DEMONSTRAÇÃO DE EVA DA FIASUL	85
QUADRO 10 – CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DO ELO À <i>MONTANTE</i> AO ELO À <i>JUSANTE</i>	101

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ENTREVISTAS COM DIRIGENTES DE ORGANIZAÇÕES SELECIONADAS POR ELO NA CADEIA PRODUTIVA DO ALGODÃO	54
TABELA 2 – QUESTIONÁRIOS COM DIRIGENTES DE ORGANIZAÇÕES SELECIONADAS POR ELO NA CADEIA PRODUTIVA DO ALGODÃO	54
TABELA 3 – PRODUÇÃO E CONSUMO DE ALGODÃO MUNDIAL E BRASILEIRA	61
TABELA 4 – PRODUÇÃO NACIONAL E PRODUÇÃO DO ESTADO DO PARANÁ (TON-MIL)	73
TABELA 5 – PORTE DAS EMPRESAS	99

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DO CONSUMO DE FIBRAS DE ALGODÃO NO BRASIL (EM TONELADAS)	82
GRÁFICO 2 – PRODUÇÃO BRASILEIRA DE ALGODÃO EM CAROÇO (EM TONELADAS)	83
GRÁFICO 3 – IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE PLUMA DE ALGODÃO (TON)	88

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar as estratégias financeiras dos gestores em face de redução regional da produção, que ocorreu com os produtos derivados do algodão nos últimos anos. O método que caracteriza esta pesquisa é a análise comparativa entre os vários elos da cadeia produtiva do algodão. Os dados foram obtidos a partir de questionários e entrevistas semi-estruturadas. Os elos, empresas que fazem parte da cadeia produtiva do algodão, têm *à montante* a produção agrícola, denominada cotonicultura, e *à jusante* as indústrias de confecção. O elo de referência, considerado na pesquisa, foi a Cooperativa Agropecuária União, COAGRU, que atua na recepção de algodão em caroço (*in natura*) e no beneficiamento de pluma. A partir deste elo, retrocedemos na cadeia em direção *à montante*, entrevistando produtores agrícolas de algodão que são fornecedores da COAGRU. Em direção *à jusante*, foram feitas entrevistas com gestores da indústria de fiação e foram enviados questionários para empresas clientes dos elos antecessores. Foi definida a tabulação de, no mínimo, um representante de cada elo da cadeia. Os dados permitiram concluir que à medida que as organizações estão situadas nos elos mais próximos *à jusante*, estas dão menos importância ao fortalecimento da cadeia produtiva do algodão e que as estratégias de investimentos são menos voltadas aos aspectos econômicos e mais voltadas aos aspectos sociais quando analisadas as organizações em direção *à montante*, a partir do centro de gravidade definido por Galbraith.

ABSTRACT

The aim of this research is to analyze the financial strategies of the managers in view of the regional reduction of production that occurred with derivated cotton products in the last years. The method that characterizes this research is the comparative analyze obtained between the various links of the cotton chain production. The data were obtained by semi-structured questionnaires and interviews. The links, enterprises that put aside the cotton chain production, have got the upstream the agricultural production named cotton mill and downstream the industries of cotton confection. The refencial link, considered in this research, was *Cooperativa Agropecuária União, COAGRU*, that actuates in the reception of the stone cotton (*in natura*) and in the improvement of feather. Through this link, we recede in the upstream chain, interviewing cotton agricultural producers that are COAGRU suppliers.

Downstream, interviews were done with the spinning industries managers and we sent questionnaires to enterprises that were clients of the prodecessor's links. It was defined a table containing, at least, one commission merchant by each chain link. The data allowed to conclude that the enterprises are situated in the upstream links that give less importance to the strengthening of the cotton production and the investment strategies are turned back less to the economical aspects and the social aspects in the downstream enterprises according to the central gravity defined by Galbraith.

Key-works: links, cotton, chain production, upstream, downstream, central gravity.

1. INTRODUÇÃO

Os administradores enfrentam grandes desafios, que vão muito além de estabelecer objetivos, entre os quais a análise das ameaças e oportunidades do ambiente externo e a análise dos pontos fortes e pontos fracos da organização (Wright, Kroll e Parnell, 2000, p. 24).

Cassaro (1999, p. 1) chegou ao seguinte conceito para empresa: "Um agrupamento de seres humanos, uma organização humana, com atribuição de atividades e de responsabilidades entre os vários seres que a constituem, de modo que se possa atingir objetivos predeterminados".

O presidente dos EUA, Theodore Roosevelt tinha a seguinte conceituação para uma empresa privada, num regime capitalista: "Empresa é uma entidade jurídica que tem como obrigação apresentar lucro, lucro este, suficiente para permitir sua expansão e o atendimento das necessidades sociais" (Cassaro, 1999, p. 2).

Hoje, a sobrevivência de uma organização vai além do lucro, como mostram as entidades do terceiro setor, mas é importante que elas tenham resultados positivos, nem sempre financeiros.

O ambiente atual exige uma mudança no olhar, ou seja, uma visão da competitividade *sistêmica*, *associativa* ou *de parcerias*. A forma como o ambiente é lido passa a ter um rompimento a partir de estudos que buscam enxergar o todo, numa visão sistêmica. Furlanetto e Zawislak (1999, p. 10) comentam que há um "paradigma de 'produção flexível' em substituição ao modelo fordista. As empresas tornaram-se especialistas nas atividades que apresentam maiores vantagens". Dessa forma, elas ampliam suas necessidades de maior coordenação das diversas etapas do processo produtivo, criando incentivos para que busquem metas comuns. Há uma relação de dependência entre os vários setores da cadeia produtiva. Isso faz com que a sobrevivência de uma empresa dependa das empresas anteriores e posteriores à sua, na cadeia. Mas nem sempre a relação entre esses setores é amistosa e

cooperativa (geralmente não é). Os setores procuram maximizar seus resultados tanto na forma de elementos externos à cadeia, como dentro da própria cadeia, o que pode afetar a sua sobrevivência, pelo enfraquecimento daqueles menos estruturados ou protegidos.

Há uma mudança na relação entre compradores e vendedores. Em cada setor, os compradores tornam-se cada vez mais exigentes e menos fiéis, recusando-se a pagar preços inflacionados para as empresas atravessadoras. Os compradores não percebem a atividade dos atravessadores como agregadora de valor. As imposições anteriores dos vendedores hoje são questionadas com relação a tudo: preços, prazos e garantias. O consumidor quer também inovação de valor. “Os inovadores de valor aumentam a consciência e expectativa do consumidor a respeito do que seja o bom valor numa determinada linha de produto ou oferta de serviço” (Tucker, 1999, p. 14).

A cadeia produtiva do ramo algodoeiro passa por transformação, como a redução das suas atividades na região, em função dos fatores citados, tais como concorrência, substituição por produtos concorrentes, dificuldade de contratação e manutenção da mão-de-obra.

Uma análise de como as organizações selecionam os setores da cadeia produtiva, de que forma distribuem seus investimentos e como esses vários setores têm se posicionado quanto às mudanças competitivas na gestão de investimentos, pode trazer contribuições para conhecer qual ou quais setores deveriam receber mais investimento, setores estes objeto deste estudo e, complementarmente, dar indicações para fortalecer o associativismo ou para as migrações de investimento de um setor para outro, de forma que se fortaleça a cadeia.

1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Com base no que foi exposto e a partir das considerações teórico-empíricas e metodológicas das seções seguintes, o presente estudo visa responder ao seguinte problema de pesquisa:

QUAIS AS ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS UTILIZADAS NA DECISÃO DE INVESTIMENTO NA CADEIA PRODUTIVA DO RAMO ALGODOEIRO E COMO ELAS REPERCUTEM NOS SEUS RESULTADOS ECONÔMICOS E FINANCEIROS?

1.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1. Objetivo Geral

Identificar as estratégias financeiras utilizadas na decisão de investimento, verificando sua relação nos setores -(elos) da cadeia produtiva do ramo algodoeiro e seus impactos nos resultados econômicos e financeiros.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Levantar as principais estratégias financeiras utilizadas no processo de decisão de investimentos em organizações;
- identificar, nas organizações em estudo, as estratégias financeiras existentes;
- identificar as decisões de investimentos tomadas nas organizações em estudo;
- verificar de que modo as estratégias financeiras das organizações estudadas são utilizadas na decisão de investimentos e como elas impactam nos seus resultados econômicos e financeiros.

1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICO- PRÁTICA

Os últimos dez anos têm sido muito significativos na economia brasileira. É um período em que vários países que tinham suas economias fechadas vêm abrindo suas economias, permitindo entrada de produtos e serviços produzidos em outros países. Assim, é um período em que existe uma *enxurrada* de produtos novos e alternativos.

As organizações ligadas à comercialização e à produção da fibra extraída da produção agrícola de algodão têm sofrido poucas transformações tanto quanto aos modelos gerenciais como quanto aos seus modelos de gestão dos investimentos neste período, mas mesmo assim essas empresas vêm passando por um período perturbador, pois existe uma redução de área dos produtores de algodão no Estado do Paraná e um aumento em alguns outros Estados. Além de existir uma redução na oferta de empregos neste setor, nesta região, gerando um problema social, também existem altos investimentos efetuados pelas empresas. Os empresários terão de repensar estes seus investimentos.

Diferente de outros segmentos, nem sempre é fácil a transferência da planta industrial de um Estado a outro, principalmente nos elos *à montante*. Quanto mais próxima a indústria está *à jusante*, menor a dependência logística com o Estado em que está instalada.

Novos produtos têm surgido, como as fibras sintéticas, que vêm gradativamente substituindo a fibra de algodão. Porter (1986, p.23) menciona “ameaça de produtos ou serviços substitutos”, como parte das forças que dirigem a concorrência na indústria. Vários são os fatores que fazem com que produtos sejam substituídos: qualidade, preço, nova tecnologia. Cita também as seis principais barreiras de entrada: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, desvantagens de custo independente de escala e política governamental.

Numa economia doméstica e numa economia globalizada, as barreiras são as mesmas, mas a intensidade e a força com que elas ocorrem são diferenciadas nos dois casos. As variáveis de influência que afetam as empresas, como concorrência, fornecedores e governo, são menos controláveis ou até mesmo desconhecidas. As organizações vivem um mundo de surpresas, enquanto num passado não muito remoto o ambiente era mais estável. Se, num planejamento, as organizações conseguiam um volume interessante de dados, hoje esse volume é apenas relativo.

Existem ramos de negócios que ainda são os últimos bastiões a serem afetados, mas mesmo em menor escala, dificilmente algum ramo vai permanecer

imune aos efeitos da globalização de mercados, mesmo num ambiente de artifícios legais que protegem certos produtos. A tendência é de que o mercado mundial *exija* o equilíbrio fiscal e abertura geral dos negócios entre países.

Uma cadeia produtiva em cooperação pode fortalecer algumas destas barreiras (ou todas), dificultando entradas de produtos substitutos. Alguns setores são altamente tecnificados e estruturados com poder de competição mundial. Outros setores, principalmente o *agrobusiness*, têm na sua cadeia elos menos fortalecidos. Nesse último caso, é mais importante ainda conhecer os fatores considerados pelos gestores na tomada de decisão do investimento na cadeia produtiva.

Segundo Furlanetto e Zawislak (2000, p. 1), pesquisadores têm sugerido o fortalecimento da cadeia por meio de associativismo. Juntamente com esse fenômeno é importante identificar os fatores positivos e negativos na decisão do investimento no elo da cadeia produtiva.

As decisões e os efeitos da identificação dos fatores positivos e negativos sobre os investimentos e seus retornos esperados, além da sobrevivência ao longo dos anos, são elementos que devem ser considerados no processo decisório. Furlanetto e Zawislak (2000, p. 5) discorrem sobre a “Economia dos Custos de Transação” como uma das formas de oferecer um “modelo analítico que permita explicar as diferentes escolhas acerca dos mecanismos de coordenação das cadeias produtivas”. Mas os autores reconhecem que embora o modelo consiga explicar boa parte das formas organizacionais, é necessário incluir uma abordagem mais dinâmica e que considere a organização como um agente ativo na determinação dos mecanismos de coordenação, presentes na abordagem da Dependência de Recursos.

Nas decisões sobre investimento em elos na cadeia produtiva, é necessário levar em conta não apenas os fatores de rentabilidade imediata do elo, mas também questões de sustentabilidade desse negócio, como, por exemplo, influências que o negócio tem na cadeia, posicionamento estratégico, novos entrantes e diversos outros fatores que garantam a sobrevivência ao longo dos anos.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Na introdução, inicialmente, foi apresentada a temática abordada e identificaram-se o problema e objetivos de pesquisa que conduzirão o trabalho, bem como suas justificativas teórico-práticas.

Na segunda seção, são discutidos os conceitos e teorias sobre os quais se fundamentam o trabalho. Nela, inicialmente, são apresentados os desafios ambientais que as cadeias produtivas têm e sua condição de sustentabilidade. Depois, é descrita a gestão de investimentos, modelos de avaliação de negócios e estrutura das indústrias. Em seguida, são apresentados os conceitos de estratégias financeiras utilizadas pelas organizações nas decisões de investimento. Posteriormente, os conceitos de cadeia produtiva para o ramo algodoeiro. A partir do entendimento conceitual das estratégias financeiras e cadeia produtiva, as variáveis são relacionadas, permitindo entender e conhecer as estratégias financeiras utilizadas na decisão de investimento na cadeia produtiva do ramo algodoeiro.

Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos que conduziram a pesquisa: as hipóteses de pesquisa, a apresentação e definição das variáveis consideradas, o delineamento de pesquisa, a definição da população e amostra em estudo, bem como as fontes e o tratamento dos dados coletados.

Na quarta seção, apresentam-se e analisam-se os dados identificados em relação aos elos da cadeia produtiva do algodão amostradas no estudo, com base no conteúdo teórico-empírico exposto em capítulos precedentes.

A quinta seção aborda as conclusões e recomendações para a realização de estudos futuros sobre a temática explorada na pesquisa.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1. CADEIA PRODUTIVA

Os japoneses têm a palavra *muda* que significa desperdício. Womack e Jones (1998, p.3) citam que Taiichi Ohno, executivo da Toyota, foi um dos mais ferozes críticos do desperdício, acreditando que existe *muda* em toda parte. O antídoto poderoso ao desperdício é o *pensamento enxuto*, que é uma forma de especificar valor, alinhar na melhor seqüência as ações que criam valor, realizá-las de forma eficaz. O valor é criado pelo produtor e também pode ser definido pelo cliente final.

Poucas empresas promovem agressivamente a definição de valor, seus executivos preocupam-se com a tecnologia, com a produção, comercialização, logística e não necessariamente com os pontos de desperdício que não agregam valor ao produto. O cliente acaba pagando pela eficiência e *ineficiência* das organizações por meio da compra de produtos e serviços.

Para entender a cadeia produtiva, é importante entender a cadeia de valor de um produto. Segundo Womack e Jones (1998, p. 8) "a cadeia de valor é o conjunto de todas as ações específicas necessárias para se levar um produto específico (seja ele um bem, um serviço, ou, cada vez mais, uma combinação dos dois) a passar pelas três tarefas gerenciais críticas em qualquer negócio: a *tarefa de solução de problemas* que vai da concepção até o lançamento do produto, passando pelo projeto detalhado e pela engenharia, a *tarefa de gerenciamento da informação*, que vai do recebimento do pedido até a entrega, seguindo detalhado cronograma, e a *tarefa de transformação física*, que vai da matéria-prima ao produto acabado nas mãos do cliente".

A origem da pesquisa em cadeias produtivas está nos trabalhos de Perroux (1977, p. 145). Perroux destaca a noção de crescimento desequilibrado, citando que "cadeia produtiva é o grupo de indústrias interrelacionadas imediatamente sob a influência da indústria motriz". O autor destaca também a importância da base geográfica. A

aglomeração espacial provoca "... uma intensificação das atividades econômicas" Perroux (1977 p.154). Aos efeitos de intensificação, adicionam-se os efeitos das disparidades inter-regionais, isto é, a comunicação entre pólos industriais contribui para o crescimento desequilibrado. Assim, o crescimento econômico decorre da busca individual pelo lucro em um contexto em que cada organização "... arca com as conseqüências do nível de vendas, do nível de compra de serviços e da técnica adotada pelas outras" (Perroux, 1977 p.149).

Em algumas organizações já mencionadas em outros estudos, existe a preocupação com a agregação de valor, identificando os processos que agregam valor ao produto e os que não agregam, a fim de eliminá-los.

Womack e Jones (1998, p.8) dividem em três categorias as ações do processo produtivo: (1) aquelas que realmente criam valor, conforme percebido pelo cliente; (2) aquelas que não criam valor, mas são necessárias para os sistemas de desenvolvimento do produto, ... , ainda não podem ser eliminadas; (3) as ações que não criam valor, ... , e podem ser eliminadas imediatamente. A cadeia produtiva, tomando a metáfora do rio que tem seus vários afluentes – assim, uma fábrica de refrigerantes em lata tem basicamente quatro afluentes: o açúcar (lavoura – armazenamento da cana – usina de açúcar - armazenamento do açúcar – engarrafador); a essência (lavoura – armazenamento do milho – fábrica de caramelo – armazenamento do caramelo – fábrica de essência – engarrafador); a lata (mina de bauxita – usina de redução – usina de fundição – laminação a quente – laminação a frio – fábrica de latas – engarrafador); a caixa de papelão (floresta de pinheiros – fábrica de papel – fábrica de caixa de papelão – depósito de caixas de papelão – engarrafador). Uma organização que quer melhorar seu processo produtivo e identificar as ações que agregam ou não valor ao produto, pode segmentá-las em *afluentes* e até alterar seu processo produtivo a partir do entendimento da cadeia produtiva, substituindo elementos que, mesmo agregando valor, têm processos mais simplificados que outros; isto inclui preço, logística e qualidade.

Continuam os autores: "Esqueçam os concorrentes; busquem a *perfeição* identificando todas as atividades que constituem *muda* e eliminando-as". Com isso

estão sinalizando, segundo o seu entendimento, que as organizações, pela evolução do processo produtivo e pela sua busca do resultado absoluto sem *muda*, podem alterar o grupo de fornecedores. Outros autores sugerem o fortalecimento da cadeia por meio de parcerias.

O vigor com que as empresas buscam obstinadamente o resultado apenas da sua organização pode ter efeitos contrários, sacrificando toda a rede em nome de seu resultado. Os resultados a curto prazo aparecem, mas os resultados devem ser analisados por um planejamento a longo prazo. Não necessariamente uma *não otimização* hoje significa a pior decisão. Pode ser a decisão acertada.

Porter (1989, p.31) descreve que “a cadeia de valor exibe o valor total, e consiste em *margem e atividade de valor*. As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores.”

Segundo ainda Porter (1989, p.31), uma empresa pode ganhar vantagem competitiva quando a cadeia de valores desagrega suas atividades de relevância estratégica para compreender os custos e diferentes fontes de diferenciação. Ele sugere a cadeia produtiva dentro de um *sistema de valores*.

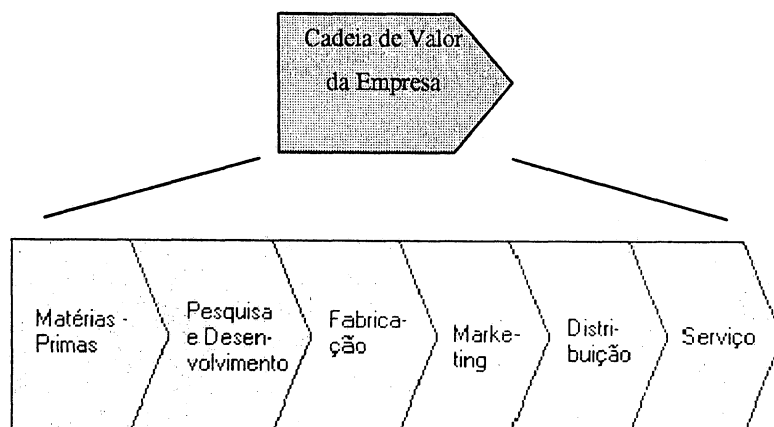
Figura 1 – Cadeia de valor de uma única indústria



Fonte: Porter, 1989, p. 32.

Shank e Govindarajan (1995, p. 66) definem as atividades que compõem a cadeia de valor da empresa mencionada por Porter da seguinte forma:

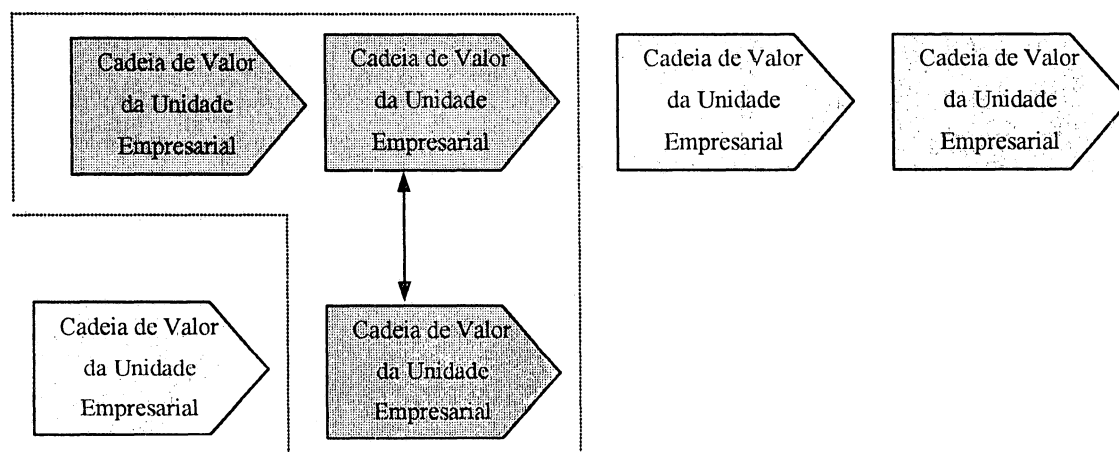
Figura 2— Etapas da cadeia de valor de uma empresa



Fonte: Shank e Govindarajan, 1995, p. 66.

Da mesma forma que uma única indústria, a empresa diversificada tem suas atividades desagregadas em que determina que a empresa que faz parte do grupo esteja na condição de cliente ou fornecedora e ao mesmo tempo na condição de concorrente, executando as mesmas atividades, ou atividades similares às demais organizações não pertencentes ao grupo.

Figura 3 - Cadeia de valor de empresa diversificada

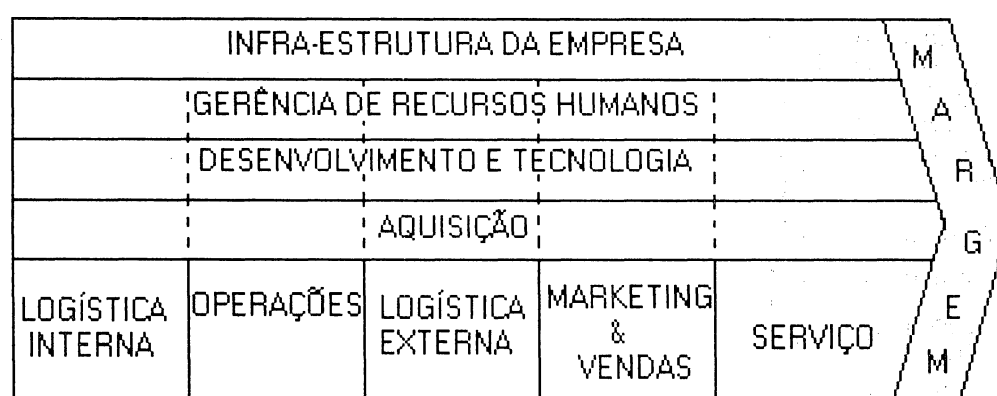


Fonte: Porter, 1989, p. 32.

As empresas têm suas histórias, estratégias e sucessos na implantação de cadeias de valores. Portanto, as empresas podem divergir em *escopo competitivo* de seus concorrentes; essa vantagem competitiva vai se construindo por meio das inter-relações. Coalizões são alianças a longo prazo, buscando benefícios mútuos, o que contribui na construção da vantagem competitiva dessas organizações.

Uma diferença fundamental entre valor e custo é que o primeiro é medido pela receita total e uma empresa é rentável quando o valor ultrapassa os custos envolvidos no produto. Criar valor é uma meta de uma estratégia em que o cliente esteja disposto a pagar por ela. A forma como o valor é definido envolve todas as atividades da empresa e é utilizada inclusive como estratégia de marketing.

Figura 4 - A cadeia de valores genérica



Fonte: Porter, 1989, p. 35.

Nesta figura, Porter segmenta as atividades em dois grupos: *Atividades de apoio* - infra-estrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição; *atividades primárias* - logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço.

A infra-estrutura da empresa consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, contabilidade, jurídica, relação com o governo e gerência de qualidade.

O modo como cada atividade é executada determina se a empresa terá custos altos ou baixos; e comparando com a cadeia de valores dos concorrentes, ele pode

ser o diferencial da vantagem competitiva da empresa. A maneira mais apropriada de examinar a vantagem competitiva é uma análise da cadeia de valor, e não do valor adicionado, que é o preço de venda deduzidos seus custos de produção. Quando se observa o valor adicionado, a análise fica incompleta, pois não aponta os elos entre uma empresa e seus fornecedores que têm potencial de redução de custos e otimização da logística, intensificando a diferenciação. Como Porter (1989, p.34) define, as *atividades primárias* podem ser vitais para a vantagem competitiva. Existe uma diferenciação da importância delas para um distribuidor, uma empresa de serviços, para um banco. Contudo, “desempenham algum papel na vantagem competitiva”.

Dentro de cada categoria de atividades primária e de apoio, existem três tipos de atividades: *Direta* – atividades diretamente envolvidas na criação de valor para o comprador; *Indireta* – atividades de suporte das atividades diretas; *Garantia de qualidade* – monitoramento e correção dos processos.

Porter (1989, p.41) sugere a desagregação das atividades a fim de facilitar a análise da cadeia e o grau apropriado dessa desagregação depende da economia das atividades e dos propósitos. Elas devem ser isoladas e separadas, se (1) tiverem economias diferentes, (2) tiverem um alto impacto em potencial de diferenciação, ou (3) representarem uma proporção significativa ou crescente do custo. Tudo que uma empresa faz deveria ser classificado em uma atividade primária ou de apoio, sendo esses rótulos arbitrários.

Escopo competitivo

As quatro dimensões do escopo que afetam a cadeia de valores, segundo Porter (1989, p.49), são: (1) Escopo de segmento - em que são identificadas as diferenças de necessidades para alguns produtos ou compradores. As bases estruturais para a segmentação da indústria estão na variedade de produtos, tipo de compradores, canal (comprador imediato) e localização geográfica dos compradores; (2) Escopo vertical – que define a divisão de atividades entre uma empresa e seus

fornecedores. Em vez de fabricar seus próprios componentes, a empresa pode comprar, assim como pode contar com a capacidade de assistência técnica e com engenharia de aplicações de um fornecedor ou executar internamente essas atividades; (3) Escopo geográfico – que permite compartilhar ou coordenar atividades para atender diferentes áreas geográficas; (4) Escopo industrial - que permite inter-relações entre as cadeias necessárias para competir. Essas inter-relações podem significar uma redução de custo quando se ganha em escala de produção.

Vantagem do custo

Os administradores reconhecem a importância do custo e os planos estratégicos podem conter *liderança de custo* ou a *redução de custo* como meta. A ausência de uma metodologia de análise de custo na maior parte das empresas tem sido uma das bases de seus problemas. Custo é de vital importância para estratégias de diferenciação porque deve ser mantido próximo da concorrência. O seu comportamento exerce forte influência sobre a estrutura industrial como um todo. Geralmente as empresas têm grande dificuldade para avaliar posições em relação a esse aspecto. Além dos custos industriais, há outras atividades geradoras de custos, e ausência de uma metodologia provoca dificuldades de avaliar os custos da concorrência e os seus próprios. Porter (1989, p.62) recomenda os *condutores de custos*, que são determinantes estruturais de custo de uma atividade e diferem de acordo com o controle que a empresa tem sobre eles. A análise de custos parte da desagregação da cadeia de valores em atividades individuais, refletindo três princípios: (1) o volume o crescimento do custo; (2) o comportamento dos custos; (3) diferenças entre concorrentes na execução da atividade.

Com relação aos custos e ativos, Porter (1989, p.62) define que aos custos são atribuídas as atividades em que são incorridas e aos ativos atribuídas a atividades que empregam, controlam e exercem maior influência sobre seu uso. Ainda, segundo Porter, os principais condutores de custos são as economias de escala, aprendizagem, o padrão de utilização da capacidade, elos, inter-relações,

integração, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais.

Além do comportamento de custos em um determinado ponto do tempo, é preciso considerar a *dinâmica dos custos* que tem suas fontes no crescimento real da indústria, sensibilidade diferencial à escala, índices de aprendizagem diferentes, mudança tecnológica diferencial, sua inflação relativa, envelhecimento, ajuste ao mercado (Porter, 1989, p.87).

Porter também recomenda o controle destes condutores dos custos, da escala, da aprendizagem, do efeito da utilização da capacidade, de elos, de inter-relações, da integração, da oportunidade, de políticas discricionárias, da localização e de fatores institucionais.

Reconfiguração da cadeia de valores

A posição de custos relativos pode, conforme sugestão de Porter (1989, p.98), indicar a necessidade de reconfigurar a cadeia de valores, cabendo as perguntas: de que modo a atividade pode ser executada de uma maneira diferente ou mesmo ser eliminada? De que modo um grupo de atividades de valor ligadas pode ser reorganizado ou reagrupado? De que modo coalizões com outras empresas poderiam reduzir ou eliminar os custos?

Tecnologia e vantagem competitiva

A transformação tecnológica, por si só, tem grande importância. Geralmente em indústria de *alta tecnologia* é muito considerada, pois estão num ambiente geralmente desfavorável. As empresas de *baixa tecnologia* vêem com desdém o investimento em renovação tecnológica. Seu ambiente é menos conturbado. As transformações tecnológicas nem sempre são benéficas para as empresas, elas podem piorar a sua posição competitiva.

Em muitos casos as indústrias de baixa tecnologia têm maior rentabilidade do que as indústrias de alta tecnologia, devido ao ambiente competitivo de cada uma. A tecnologia pode ser uma importante barreira de entrada, pode diminuir ou aumentar economias de escala em qualquer atividade de valor. Os sistemas flexíveis de produção têm a característica de reduzir economias de escala. Quando a tecnologia está em posse do comprador, pode aumentar o poder de negociação deste, assim como nas relações comerciais com fornecedores.

A vantagem competitiva é a da primeira organização a mover-se, mas a tecnologia em si não é suficiente. As empresas podem ter um diferencial competitivo em relação a outras empresas de maior tecnologia quando têm reputação, apropriam-se antecipadamente de uma posição, há custos de mudanças ao concorrente, há seleção adequada de canais, tem curva de aprendizagem patenteada, tem acesso favorável a instalações, define padrões para tecnologia, há barreiras institucionais, lucros iniciais – desfrutam temporariamente de lucros altos devidos a essa posição. A compensação tecnológica pode se dar, também, por meio de licenciamentos (Porter, 1989, p. 153).

Concorrentes

Porter (1989, p. 187) comenta que os concorrentes em geral representam ameaças à organização. Mas, nem sempre a expansão de mercado representa um benefício. Algumas vezes uma parcela menor e mais seletiva de mercado pode ser bastante interessante para a empresa.

Alguns concorrentes selecionados como *bons* podem ser úteis para a empresa, cumprindo a função de atender de forma adequada os clientes não atendidos pela organização. A empresa deve concentrar o ataque aos *maus* concorrentes, embora mantenha posição relativa aos *bons*. Para identificar um bom concorrente é possível fazer um teste, identificando: (1) ser confiável e viável – um bom concorrente que disponha de recursos suficientes para motivar a empresa a reduzir custos, que mereça a confiança dos clientes e que disponha de recursos necessários para ser

viável a longo prazo; (2) apresentar pontos fracos claros reconhecidos – um bom concorrente não precisa ser mais fraco em todos os pontos, mas algumas fraquezas que levarão a concluir que é inútil tentar uma posição relativa; (3) compreender as regras – um bom concorrente reconhece e lê sinais do mercado, auxiliando no desenvolvimento do mercado e tecnologia; (4) ter hipóteses realistas – um bom concorrente não superestima o potencial de crescimento do mercado. Faz investimentos suficientes em capacidade. Também não superestima sua capacidade ao ponto de desencadear uma batalha tentando ganhar parcela; (5) ter conhecimento de custos – um bom concorrente conhece seus custos e fixa os preços de acordo; (6) ter uma estratégia que melhore a estrutura industrial – um bom concorrente tem uma estratégia que preserva e reforça os elementos desejáveis da estrutura industrial; (7) ter um conceito estratégico inerentemente limitador – limita-se a uma parte ou a um segmento da indústria que não é de seu interesse, mas que faz sentido estratégico para o concorrente; (8) barreiras de saída moderadas – mantém barreira impedindo novos entrantes, mas não tão alta para prendê-lo por completo dentro da indústria; (9) metas reconciliáveis – tem metas de posicionamento de mercado conciliáveis com as metas gerais da empresa, permitindo bons retornos (Porter, 1989, p. 196).

Concorrentes certos podem fortalecer a posição competitiva da empresa. Os concorrentes geralmente são vistos como ameaça, mas a escolha adequada pode representar uma melhora na estratégia competitiva. *Bons* concorrentes podem atender a vários propósitos estratégicos.

A empresa pode obter benefícios estratégicos da concorrência em quatro categorias: (1) ampliar a vantagem competitiva – absorvendo flutuações na demanda, intensificando a habilidade de diferenciar-se, atendendo segmentos desinteressantes, fornecendo proteção para os custos, melhorando posição de negociação com a mão-de-obra ou com reguladores, reduzindo o risco antitruste, aumentando a motivação; (2) melhorar a atual estrutura industrial – aumentando a demanda da indústria, fornecendo uma segunda ou terceira fonte, reforçando elementos convenientes da estrutura industrial; (3) auxiliar no desenvolvimento de

mercado – compartilhando os custos do desenvolvimento do mercado, reduzindo o risco dos compradores, ajudando a padronizar ou a legitimar uma tecnologia, promovendo a imagem da indústria; (4) deter a entrada – aumentando a probabilidade e a intensidade de retaliação; simbolizando a dificuldade de uma entrada com êxito, bloqueando perspectivas de entradas lógicas, lotando canais de distribuição (Porter, 1989, p. 188).

Cluster

Segundo Porter (1999) cluster “são concentrações geográficas de empresas interconectadas e instituições em torno de um segmento”. Alguns tipos de negócios caracterizam-se pela concentração geográfica em função da necessidade de diminuir tempo de processamento do início ao fim da cadeia, redução de custo, melhoria nas comunicações, um dos elos ter maior poder econômico, ditando regras para os elos de menor poder e vários outros fatores. A cadeia produtiva do algodão tem uma relativa concentração em alguns estágios, principalmente em direção *à montante*. Quando o fluxo segue em direção *à jusante* existe uma maior dispersão, podendo seguir inclusive para mercados internacionais.

2.1.1. ELOS DENTRO DA CADEIA DE VALORES

Na cadeia de valores, as atividades não são independentes e sim interdependentes e essas relações dependem do modo como cada atividade é executada, criando um maior ou menor grau de interdependência. As atividades, numa visão sistêmica, em que os elos se relacionam, podem significar a economia e a vantagem competitiva da empresa. A forma como os produtos são comprados pode significar a simplificação da fabricação e redução de refugos, por exemplo. Essa vantagem pode se dar de duas formas: otimização e coordenação. As habilidades de coordenar os elos reduzem custo e aumentam a diferenciação. Porter (1989, p. 44) comenta, no caso japonês, que a diferenciação não é meramente um esforço para

reduzir custo ou aperfeiçoar o desempenho em cada atividade, mas uma mudança na filosofia, reconhecendo a importância dos elos. E entre as atividades de valor surge uma série de causas genéricas: (1) a mesma função pode ser desempenhada de formas diferentes; (2) o custo ou o desempenho de atividades é melhorado por maiores esforços em atividades indiretas; (3) atividades executadas dentro de uma empresa reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto no campo; (4) funções de garantia da qualidade podem ser desempenhadas de formas diferentes.

Elos

Basicamente existem dois tipos de elos: elos dentro da cadeia de valores e elos verticais com cadeias de valores de fornecedores e canais. Os elos com fornecedores costumam girar em torno das características e afinidades entre o projeto da empresa e o projeto dos fornecedores. Geralmente os elos dentro da cadeia têm distinções sutis e passam despercebidos.

Elos verticais

Porter (1989, p. 46) denomina a cadeia de uma empresa relacionada com a cadeia de valores de fornecedores como elos verticais; sendo eles a forma como se dão as relações entre as empresas, em que a atividade de um fornecedor afeta o desempenho da empresa e vice-versa. Por exemplo: A forma como o atendimento de pedidos pode otimizar os estoques, pode reduzir os custos de manuseio e armazenagem. “Os elos do fornecedor significam que a relação com fornecedores *não é um jogo de soma zero* em que um só ganha à custa do outro, mas sim uma relação em que ambos podem ganhar.” Esses elos verticais são freqüentemente negligenciados e, mesmo havendo reconhecimento da importância deles, é mais fácil obter elos verticais com sócios de alianças e unidades empresariais irmãs que com empresas independentes. Muitas vezes essas alianças dependem de um sistema de informação moderno. Porter faz uma distinção entre elos do canal e elos do

fornecedor. Apesar de considerá-los similares, os elos do canal possuem cadeias de valores pelas quais o produto de uma empresa (denominado valor do canal) e isto quase sempre representam uma grande proporção do preço de venda para o usuário final: Os canais executam atividades como vendas, publicidade e exposição que podem substituir ou complementar a atividade da empresa. Da mesma forma que com os elos do fornecedor, a coordenação e a otimização conjuntas com os canais podem reduzir o custo ou intensificar a diferenciação. As mesmas questões que existiam com os fornecedores na divisão dos ganhos da coordenação e da otimização conjuntas também existem com os canais.

Neste estudo, o enfoque básico da análise das decisões de investimento são os elos verticais.

Cadeia de valores do comprador

Similarmente aos fornecedores, o comprador também possui cadeias de valores. Considerando cadeia como *elo vertical*, conforme mencionado anteriormente, a empresa pode estar posicionada em um determinado elo que permite parcerias tanto no sentido *à montante* como no sentido *à jusante*, envolvendo fornecedor e cliente. Assim, o valor pode ser criado quando uma empresa cria vantagem competitiva para o comprador, reduzindo seu custo e elevando seu desempenho. A diferenciação é a criação de valor para o comprador através do impacto de uma empresa sobre a cadeia de valores do comprador, e é criado quando cria vantagem competitiva para o comprador (Porter, 1989, p. 48).

2.1.2. CADEIA PRODUTIVA DE ALGODÃO

Fleury (1974, p. 71) cita os trabalhos efetuados pela Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo e classifica os vinte e um produtos principais cultivados nesse Estado, segundo seu grau de tecnificação, ficando os grupos assim compostos:

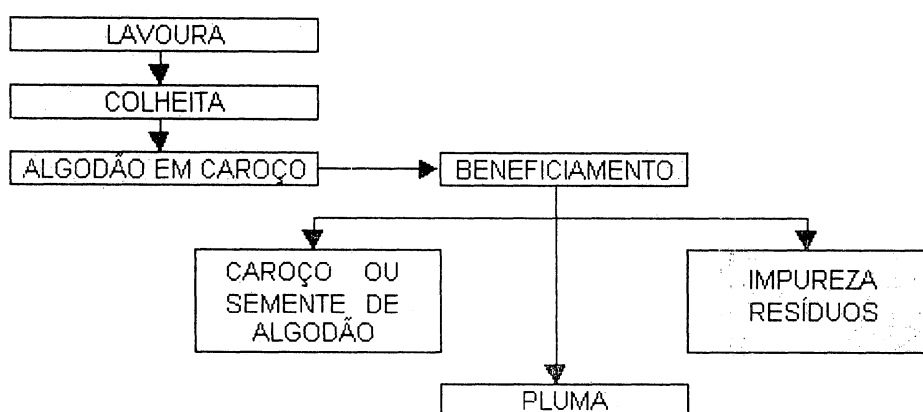
Produtos modernos: algodão, batata, cana, casulo, laranja, ovos, soja e tomate;

Produtos em transição: amendoim, banana, café, cebola, mandioca e milho;

Produtos tradicionais: arroz, bovinos de corte, feijão, leite, mamona e suínos.

No caso do algodão, o esquema das operações básicas de beneficiamento – da lavoura até a pluma é:

Figura 5 – Operações básicas de beneficiamento, da lavoura até a pluma de algodão

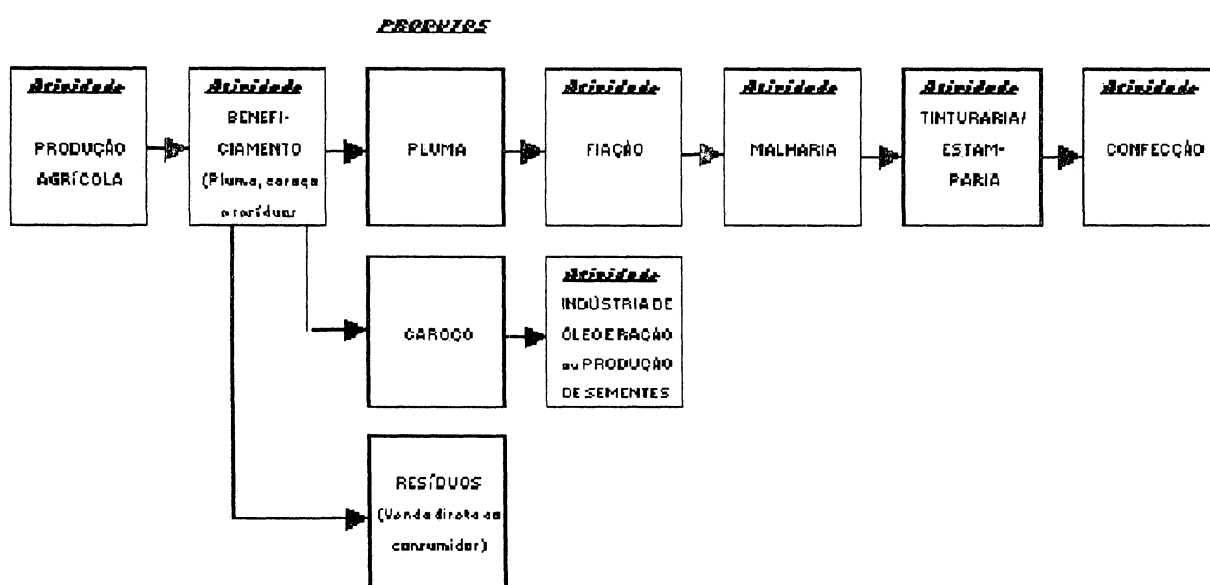


Fonte: Fleury, 1974, p. 71.

Considerando os elos verticais de relações entre fornecedores, além das operações básicas de beneficiamento, o algodão tem a seguinte cadeia produtiva básica, que começa na produção agrícola e segue em duas vertentes - a da pluma e do caroço: o produtor rural envia o algodão em caroço da lavoura para as empresas de beneficiamento, que fazem a separação da *pluma* e do *caroço* por meio de um processo industrial, resultando sistematicamente resíduos. O caminho que os produtos seguem são: a) A *pluma* segue para as indústrias de fiação; em seguida as indústrias de malharias recebem o fio. Os processos de malharia e tinturaria podem ser efetuados numa única indústria; em seguida o produto segue para as indústrias de confecção. Após a confecção, o produto derivado do algodão perde sua

identidade única, indo somar-se aos produtos de outras origens nos atacadistas e varejistas, que comercializam não apenas produtos derivados de algodão. Em alguns casos, este tipo de produto pouco representa aos atacadistas e varejistas; b) O caroço tem dois destinos: a maior parte vai para a indústria de óleo e ração e uma pouquíssima parte, nos casos de produtos especialmente cultivados, para a produção de semente. Em algumas indústrias de beneficiamento, os produtos vão diretamente para a fábrica de óleo e ração; c) O resíduo, apesar de ser um produto que gera receita, operacionalmente é considerado como recuperação de custo dos produtos principais: a pluma e o caroço.

Figura 6 – Cadeia de produção do algodão em caroço



Fonte: Plano Estratégico COAMO, Palandri, 2001.

Na cadeia produtiva do *algodão em caroço*, o foco deste estudo é a cadeia da *fibra do algodão* (a partir da pluma do algodão). O caroço, apesar de ter sua importância na cadeia, tem seu mercado relativamente limitado em relação à fibra. Segundo Garcia (2001), o caroço de algodão ainda não tem mercado importante como o farelo de soja tem em relação ao co-produto óleo de soja, na definição das estratégias do soja em grãos. A resolução dos problemas da produção do algodão basicamente tem seu maior escopo na fibra.

Para Martins (1998, p.131), "subprodutos são aqueles itens que, nascendo de forma normal durante o processo de produção, possuem mercado de venda relativamente estável, tanto no que diz respeito à existência de compradores como quanto ao preço." Com relação aos co-produtos o autor considera que "os co-produtos são os próprios produtos principais, só que assim chamados porque nascidos de uma mesma matéria-prima."

Apesar do caroço do algodão ser considerado pela receita estadual como co-produto, não tem o mesmo valor de mercado por ter aplicações mais restritas; assim, em termos gerenciais pode ser considerado como subproduto.

O algodão em caroço, na fase beneficiamento, é equiparado ao produto rural quanto à avaliação do custo do produto (Higuchi, 2001, p.125).

O caroço tem origem a partir de sua separação da pluma na fase beneficiamento, e entra na composição do custo da pluma (Martins, 1998, p. 131); Ainda com relação aos subprodutos, considera-se que o procedimento mais correto é o de considerarmos a receita originada de sua venda como redução do custo da produção da empresa.

2.1.3. ESTRATÉGIAS

A estratégia, além das definições clássicas, possui cinco outras definições para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000):

- "estratégia como padrão, em que ao longo do tempo mantém uma frequência;
- estratégia deliberada, que leva a estratégia pretendida para a estratégia realizada, eliminando as não realizadas;
- estratégia emergente que surge, não da estratégia pretendida, mas de situações emergenciais;

- estratégia como posição, ou seja, a localização de determinados produtos em determinados mercados ou como perspectiva que é a maneira fundamental como as organizações fazem as coisas;
- e uma quinta definição: estratégia como um truque, uma *manobra* específica para enganar um oponente ou concorrente.”

A estratégia fixa a direção, focaliza o esforço, define a organização e prevê consistência. Se, por um lado, a estratégia permite a alta administração atingir as missões e objetivos da organização, a falta de estratégia nem sempre significa fracasso organizacional; a criação deliberada de ausência de estratégia pode permitir flexibilidade da organização. Organizações com controles rígidos, altamente apoiadas na sua estratégia inicial, podem perder uma das características importantes: a de experimentar e inovar. Daquela forma, a organização está agindo como um sistema aberto, sensível ao ambiente externo e suas alterações.

As empresas podem adotar várias estratégias para conseguir uma *vantagem competitiva sustentável*, criando relações entre fornecedores, dentro da cadeia vertical, inter-relacionando várias organizações com atividades afins. Embora uma empresa tenha inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com os seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo e diferenciação (Porter, 1989, p. 10).

Figura 7 – Três estratégias genéricas

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

Fonte: Porter, 1989, p. 10.

Liderança de Custo

Das três estratégias genéricas, é a mais clara. As fontes de estratégias de custos dependem da estrutura industrial de cada empresa, como economias de escala, tecnologia, acesso à matéria prima, além de outros fatores. Um líder no custo deve obter *paridade* ou *proximidade* em relação a seus concorrentes. A *paridade* significa obter maiores resultados com uma estrutura de custos; e a *proximidade* na diferenciação significa que muitas vezes o desconto no preço não compensa a vantagem de custo. Muitas vezes, a vantagem de custo permite melhor retorno (Porter, 1989, p. 10).

Diferenciação

É vista como uma forma de oferecer um produto diferenciado com preços relativamente baixos em relação à concorrência a fim de obter uma vantagem competitiva. E essa diferenciação não pode ser compreendida se a empresa não for considerada como um todo. As empresas buscam ser a única em sua indústria. Se conseguir obter e sustentar esta posição, terá uma vantagem competitiva acima da

média. Assim, pode haver mais de uma estratégia para buscar a liderança em relação a seus concorrentes (Porter, 1989, p. 12).

Enfoque

A terceira estratégia genérica é o enfoque, que está baseada na escolha do ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria, selecionando o segmento ou grupo de segmentos, adaptando sua estratégia a fim de excluir os concorrentes. O enfoque pode ser no custo, na diferenciação ou num meio-termo. O enfoque no custo ou na diferenciação faz com que a empresa tenha melhores resultados. A empresa que se engaja em cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas, está no *meio-termo*. Não possui qualquer vantagem competitiva, e somente terá lucros atrativos se a sua estrutura industrial for altamente favorável (Porter, 1989, p. 13).

Estratégias Competitiva Ofensiva e Defensiva

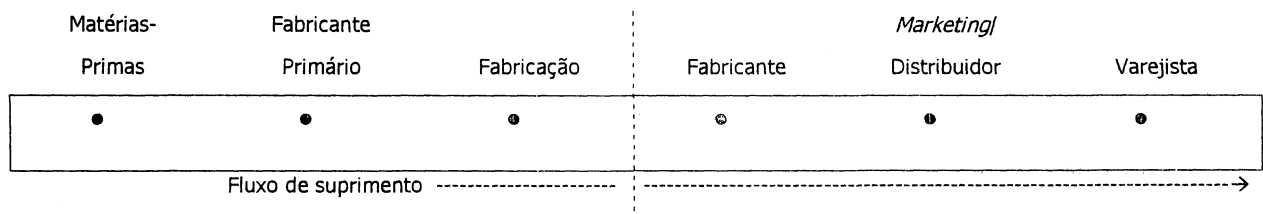
As incertezas em relação ao futuro levam a empresa a angustiar-se, demandando ações dos seus dirigentes. Essas ações podem ser de caráter ofensivo ou defensivo. Geralmente as empresas passam por um processo de aprendizado e são, na sua fase inicial, reativas. A partir de sua experiência, passam a ser proativas. A identificação de cenários é um poderoso dispositivo de vantagem competitiva; um cenário industrial não é uma previsão e sim uma estrutura futura possível. Num esforço proativo, essas incertezas são transformadas em um conjunto de estruturas industriais futuras diferentes e o processo passa por: (1) identificar as incertezas que podem afetar a estrutura industrial; (2) determinar os fatores causais que as conduzem (3) fazer uma série de suposições plausíveis sobre cada fator causal importante; (4) combinar suposições sobre fatores individuais em cenários internamente consistentes; (5) analisar a estrutura industrial que prevaleceria sob cada cenário (6) determinar as fontes de vantagem competitiva sob cada cenário; (7) prever comportamento da concorrência sob cada cenário (Porter, 1989, p. 411).

Mesmo a estratégia defensiva pode ser desafiante, fazendo com que a empresa tome um reposicionamento, crie táticas de defesas, erguendo barreiras estruturais, aumentando a retaliação esperada, reduzindo a indução ao ataque.

Estágios de suprimento

Galbraith (2001, p. 133) retrata os estágios de suprimento em uma corrente industrial. São mostrados seis estágios: (1) atividade primária; (2) manufatura primária, chamado de estágio de redução; (3) fabricação de produtos de consumo (*commodities*); (4) produto resultante do valor agregado, geralmente por meio do desenvolvimento de produtos, de patentes e produtos exclusivos; (5) *marketing* e distribuição e, finalmente: (6) os varejistas que têm contato com os consumidores finais.

Figura 8– Estágios de suprimento em uma cadeia industrial



Fonte: Galbraith, 2001, p. 134.

Galbraith (2001, p. 134) corta a corrente em dois segmentos e divide a indústria em fluxo acima e fluxo abaixo e convencionou o meio desta divisão como centro de gravidade. Segundo esse autor, “os estágios fluxo acima agregam valor ao reduzirem a variedade de matérias-primas encontradas na superfície da Terra a poucos *commodities* padronizados”. Sua finalidade é produzir matérias primas flexíveis e previsíveis. Continua o autor; “os estágios fluxo abaixo agregam valor por meio de uma variedade de produtos para atender as necessidades dos mais diversos clientes”. O valor é adicionado ao produto por meio de propaganda, posicionamento de produto, canais de distribuição e P&D. Os problemas enfrentados pelas empresas

fluxo acima e fluxo abaixo são diferentes, assim como suas estratégias. As experiências dos gerentes em empresas fluxo acima ou fluxo abaixo, também são diferentes, com enfoque diferenciado, determinando os fatores de sucesso. Os processos de administração são diferentes.

Segundo Galbraith (2001, p. 135) as empresas têm fundamentais diferenças e se caracterizam por fluxo acima e fluxo abaixo. Por fluxo acima definem em: padronizar/homogeneizar; produto de baixo custo, inovação de processos, orçamento de capital, tecnologia/capital intenso, suprimento/comerciante/engenharia, movido por linha, maximizar usuários finais, impulso de vendas. Já as de fluxo abaixo se caracterizam por personalizar/segmento, altas margens/posições exclusivistas, inovação de produtos, P&D/orçamento de propaganda, intensidade de pessoal, P&D/predominância de *marketing*, linha/*staff*, alvejar usuários finais, impulso de mercado. O modelo mental do gerente fluxo acima está voltado para a padronização e eficiência, são geradores de *commodities*. Os gerentes fluxo abaixo tentam personalizar o *output* para diversificar as necessidades dos clientes.

De acordo com esta concepção, a produção rural, beneficiamento e fiação são classificadas como organizações situadas fluxo acima. Malharia, tinturaria e confecção estão fluxo abaixo. Com relação à fiação, segundo declarações destas empresas, existe necessidade de alterar suas estratégias, já que o equipamento permite composição de produtos diferenciados. Mas, ainda encontra-se fluxo acima pelo modelo gerencial atual.

Fatores concorrenciais

A base concorrencial é diferente nos estágios fluxo acima e fluxo abaixo. A empresa fluxo acima de sucesso deve ser produtor com baixos custos. São empresas *enxutas*, com um mínimo de *overhead*¹. O baixo custo também é importante nas

¹ Despesas gerais indiretas

empresas fluxo abaixo, porém são as características exclusivas que geram altas margens (Galbraith, 2001, p. 135).

Forma organizacional

As organizações também são diferentes. As empresas fluxo acima são funcionais e funcionam em linha. As organizações fluxo abaixo, com múltipla linha de produtos e mercados múltiplos, aprendem cedo a administrar a diversificação. Ambas utilizam-se da pesquisa e desenvolvimento, entretanto a organização fluxo acima investe no desenvolvimento de processos a fim de baixar os custos e a de fluxo abaixo investe no desenvolvimento de produtos a fim de atingir posições exclusivas (Galbraith, 2001, p. 135).

Mudança estratégica

Integrar-se verticalmente dentro do seu setor é a primeira mudança estratégica que uma organização faz. Ela pode retroceder para estágios anteriores, garantindo fontes de suprimentos e volume, investimentos de capital e tornar-se cliente dando *feedback* a novos produtos. À medida que a organização vai ganhando experiência e o setor amadurece, ela sente necessidade de mudar seu centro de gravidade, transferindo-se a setores com melhores retornos. Pode ainda fazer uma combinação de setores (Galbraith, 2001, p. 136).

Diversificação

A organização verticalmente integrada pode diversificar: (1) vendendo subprodutos ao longo da cadeia do setor; (2) para novos negócios relacionados; (3) operando em centros de gravidade diferentes para cada um destes novos segmentos. A empresa pode diversificar, também, adquirindo outras empresas fluxo abaixo ou fluxo acima. Porém, essas aquisições não são para benefício do centro de gravidade, atuam como centros de lucros independentes (Galbraith, 2001, p. 137).

Diversificação não-relacionada

A organização passa para novos segmentos, muitas vezes em centros de gravidade diferentes, quase sempre valendo-se de aquisições. Em geral as *holdings* descentralizadas adotam esta postura (Galbraith, 2001, p. 138).

A explicação do mesmo autor sobre posicionamento estratégico das empresas numa cadeia produtiva gira em torno do centro de gravidade. Para ele, as empresas bem sucedidas, mostram um tipo de organização que se ajustou a seu segmento e estágio. Quando o setor declinou, foram incapazes de mudar, assim como as empresas fluxo abaixo. O motivo é que as empresas fluxo acima eram organizações funcionais com poucos gerentes gerais.

2.2. ESTRUTURAS RURAIS E ESTRUTURA DO ALGODÃO

Produtos ligados à atividade agrícola têm algumas características especiais quando os comparamos com a cadeia de produção de produtos industrializados ligados à exploração mineral, por exemplo. As conseqüências sociais da transformação da agricultura, orquestradas por capitais industriais de fora do processo imediato de trabalho não devem ser ignoradas (Goodman, Sorj e Wilkinson, 1990, p. 5). A concentração de riqueza nas fases industriais passou a ser motivada pelo fator de maior agregação de valor nos últimos cinquenta anos. Com o aumento da mecanização e da dependência de insumos derivados de inovações genético-químicas, os produtores rurais passaram a tratar a sua propriedade de forma mais profissional, atendendo as demandas das indústrias. As propriedades rurais passaram a sofrer dos mesmos males (ou benefícios) de uma organização empresarial – a sobrevivência econômica. Assim, passaram a ter um aumento nos seus custos e investimentos de capital para atender uma necessidade de rentabilidade. Ocorreu a massificação de alguns produtos como milho, soja e algodão, visto que existe mercado para eles. O aumento da produção mundial dos

principais produtos fizeram com que as margens por unidade produzida caíssem acentuadamente. Com isso, para a sua sobrevivência, as propriedades rurais investem e desenvolvem-se cada vez mais.

Os elos da cadeia de produção de minérios, por exemplo, têm desde sua montante até *à jusante* um volume de investimentos de capital que nem sempre permite mudar sua estrutura rapidamente. Diferentemente de outras cadeias produtivas em que os elos podem ser fortalecidos por meio de associações, uma vez que os investimentos de capital são especificamente direcionados para a produção de um (ou poucos produtos), a cadeia de produção em produtos agrícolas padecem de um mal: As atividades industriais investem altos valores em capital, com dificuldade de modificação de seus produtos; os investimentos que as atividades agrícolas fazem em capital podem, com relativa facilidade, alterar seus produtos dependendo das indicações futuras de mercado. Segundo Zylberstajn (1996, p. 73) “o estudo de uma cadeia completa envolve os diversos processos técnico-econômicos de transformação e acumulação de valor, que vão desde o elo *à montante* até o elo *à jusante*”.

Quadro 1 – Elo *à montante* e *à jusante* do algodão

<i>Montante</i>	<i>Principais</i>	<i>Jusante</i>
Lavoura de Algodão	Fiação Malharia	Confecção
Constitui-se do processo produtivo do algodão em caroço, conhecido como algodão caipira, que reside nos processos: plantio, tratos culturais e colheita (e transporte).	Fiação - Constitui-se do processo de transformação do algodão em pluma em fios. Malharia – Transformação de fios em malhas.	Constitui-se da transformação da malha de algodão já estampada em: vestuários, artigos de cama, mesa e banho, artigos industriais, etc.

Fonte: Garcia, 2001

Existem diferenciados graus de relações no ambiente de produção primária em relação aos setores *à montante* e *à jusante* da cadeia. Kageyama (1990) identifica como Complexos Agro-industriais (CAIs) e classifica:

- a) CAIs completos, como fortes vínculos dos setores *à montante* e *à jusante*;
- b) CAIs incompletos, com fortes vínculos à frente e não necessariamente para trás. O setor *à montante* funciona como fornecedor mais genérico de oferta de insumos e equipamentos;
- c) um conjunto de atividades modernizadoras que dependem da indústria de insumos, mas não mantém processo de integração com estes;
- d) produção em bases artesanais ainda não modernizada;

Enquanto nos CAIs completos existe maior dinamismo de relações, nos sistemas artesanais há pequena incorporação de tecnologia, o que agrava sobremaneira sua competitividade

2.3. GESTÃO DE INVESTIMENTOS

Quando uma organização analisa seus investimentos, é considerada uma entidade orientada para a acumulação de capital. A empresa é uma entidade de capital cujo objetivo é sua valorização (Souza e Clemente, 1995, p. 12). As decisões gerais podem ser classificadas como:

Quadro 2 – Classificação de decisões gerais

Níveis de Decisão	Objeto	Alcance Temporal
Estratégica	Relações da empresa com o meio ambiente	Médio ou longo prazos
Administrativa	Organização (interna) da empresa	Médio ou longo prazos
Operacional	Processo de produção (ou de transformação)	Curto ou médio prazos

FONTE: Souza e Clemente in Woiler e W.F, 1992, p. 12.

As decisões de capital pertencem tipicamente ao nível estratégico. Segundo Souza e Clemente (1995, p. 12), as decisões de capital envolvem grandes somas de recursos; afetam a vida da empresa por grandes períodos de tempo; são totalmente irreversíveis ou apresentam custos de reversibilidade muito elevados. Os estudos, análise e avaliações de decisão de capital ajudam a minimizar os riscos, mas não é possível eliminá-los.

Para Keynes (1977, p. 52), o investimento é o motor da economia, cabendo-lhe o papel de mover a economia na direção do crescimento. Assim, os empresários têm suas expectativas que são influenciadas pela política econômica e pela conjuntura. Na política econômica é necessário enfatizar a importância das políticas monetária, creditícia, fiscal, salarial e de comércio exterior.

Foi considerada neste trabalho a gestão de investimento num enfoque sistêmico, considerando as possibilidades de oportunidade de investimento.

Quadro 3 – Gestão de investimentos como sistema

		Opções de investimentos	
Retro alimentação	Fases	Na atividade produtiva	No mercado de capitais e investimentos
	Coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrações financeiras. • Indicadores internos de desempenho. • Relatórios financeiros e econômicos. • Outros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção dos principais tipos de investimentos de interesse. • Indicadores de desempenho. • Indicadores estatísticos. • Levantamento de riscos. • Outros
	Processamento	<ul style="list-style-type: none"> • Simulação de resultados. • Uso de modelos para avaliação de desempenho financeiros e econômicos. • Outros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de modelos: <ul style="list-style-type: none"> – Matemáticos; – Financeiros; – Estatísticos • Outros,
		<ul style="list-style-type: none"> • Definição de objetivos. 	
	Decisão de investimento	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção do investimento por meio de análise comparativa utilizando modelos de avaliação. • Análise dos riscos identificados. • Definição de prazo e valor de retorno. 	
	Controle e avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustes dos possíveis desvios encontrado durante a execução. • Uso de modelos de avaliação dos resultados obtidos no período. • Comparativo entre as possibilidades de reinvestimento. 	

Fonte: Wanderbrook, 2002

COLETA DE DADOS

Segundo Padovezi (2000, p.43), dado é o registro não interpretado, analisado e processado. Os dados para a gestão de investimentos são obtidos de demonstrações, relatório, indicadores que na atividade produtiva Iudícibus (1993, p. 16) menciona:

- Demonstrações financeiras:
 - balanço patrimonial;
 - demonstração de resultado do exercício;
 - fluxo de caixa;
 - outras demonstrações.
- Indicadores internos de desempenho:
 - análise horizontal e vertical;
 - indicadores estruturais, econômicos e financeiros;
 - outros.
- Relatórios financeiros e econômicos:
 - relatórios por divisão;
 - relatórios de evolução de custos;
 - outros.

Segundo Fortuna (1996, pp. 87-336) no mercado de capitais e investimentos:

- mercado bancário;
- factoring (fomento comercial);
- mercado de ações;
- mercado de ouro físico;
- mercado de derivativos;
- mercado especulativo;
- outros.

PROCESSAMENTO

Segundo Oliveira (1994, p.35), o processo de transformação do sistema, definido como a função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em um produto, serviço ou resultado (saída) é a maneira pela qual os elementos componentes interagem a fim de produzir as saídas desejadas. No processamento são utilizados os modelos de avaliação de negócios e dá-se o processo dentro dos objetivos anteriormente definidos pelo investidor.

Na definição desses objetivos são considerados:

a) Objetivo do investimento

- Na atividade produtiva, por meio de negócios que uma empresa pode desenvolver.

O investidor percebe a empresa como forma de gerar retorno por meio da atividade operacional. Geralmente a visão de retorno é a médio e longo prazos.

- No mercado de capitais e investimentos

O investidor considera a maior liberdade em transferir recursos financeiros nas várias modalidades oferecidas. A visão de retorno geralmente é a curto e médio prazos.

Incorporam-se a esses fatores a análise de risco e o retorno esperado.

b) No caso da opção do investimento ser na atividade produtiva, deve ser definido, então, o objetivo da organização.

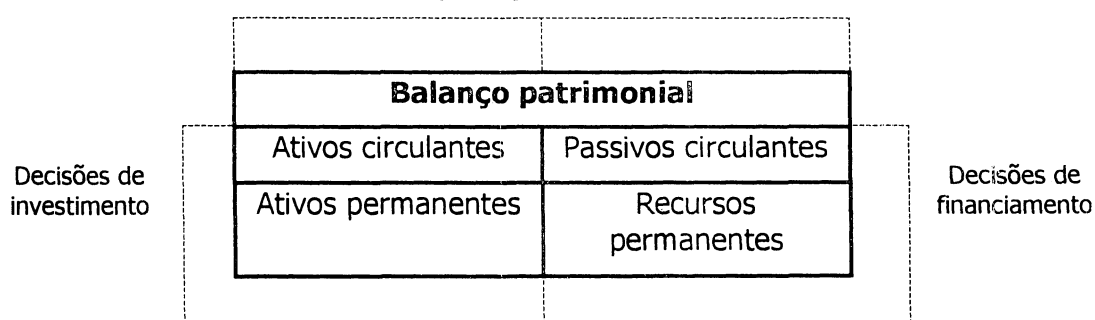
DECISÃO DE INVESTIMENTO

O processo de tomada de decisão para investir numa, noutra ou em várias alternativas de investimentos é uma árdua tarefa. Uma imensa possibilidade de situações pode estar envolvida nas análises. Junto à percepção e experiência do gestor está também a técnica. Kepner e Tregoe (1990, p. 236) sugerem sete fases

para análise das alternativas e tomada de decisão de investimentos: (1) estabelecer objetivos; (2) classificar objetivos; (3) desenvolver alternativas dentre as quais será feita a escolha; (4) avaliar as alternativas; (5) escolher a melhor alternativa como decisão tentativa; (6) avaliar as consequências adversas da decisão tentativa; (7) controlar os efeitos da decisão final, evitando consequências adversas e fazendo um acompanhamento adequado. Os autores consideram *decisão tentativa* como a decisão a ser tomada em primeira tentativa.

Gitman (1997, p. 14), menciona que “as decisões de investimento do administrador financeiro determinam a combinação e o tipo de ativo constantes no balanço patrimonial da empresa” e também: “A combinação refere-se ao montante de recursos aplicados em ativos circulantes e em ativos permanentes. Estabelecidas estas proporções, o administrador financeiro deve tentar manter certos níveis ótimos para cada tipo de ativo.”

Figura 9— Atividades financeiras
Análise e planejamento financeiro

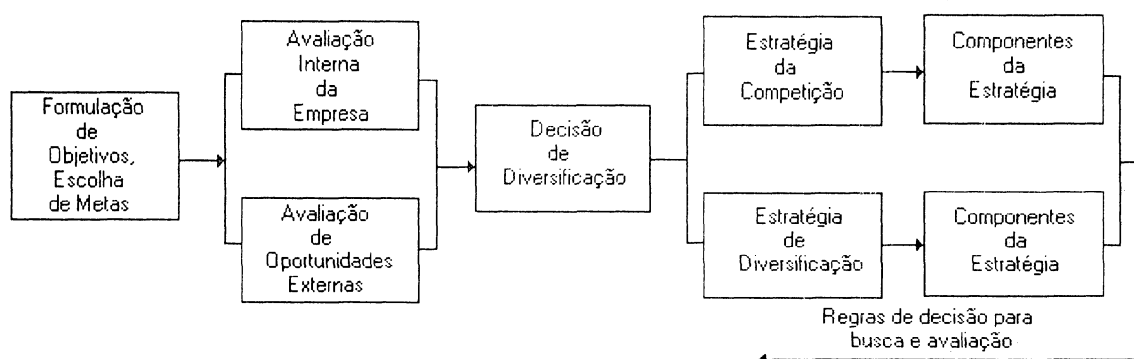


FONTE: Gitman, 1997, p. 14.

A decisão de investimento está diretamente ligada à decisão de financiamento que está relacionada com o lado esquerdo do balanço, ou seja, com a capacidade que a organização tem de obter recursos de fontes de capital de terceiros ou capital próprio.

Ansoff (1990, p. 38) menciona as etapas da solução de problemas: 1) percepção da necessidade de decisão ou oportunidade - fase da descoberta; 2) formulação de linhas alternativas de ação - fase da identificação das várias opções possíveis; 3) avaliação das alternativas quanto às suas respectivas contribuições - esta avaliação dá-se pelo uso de modelos de análise comparativa entre as várias opções, considerando o valor e prazo esperados de retorno e verificação dos riscos; 4) escolha de uma ou mais alternativas para implementação.

Figura 10 - Visão esquemática do processo decisório na formulação de estratégias



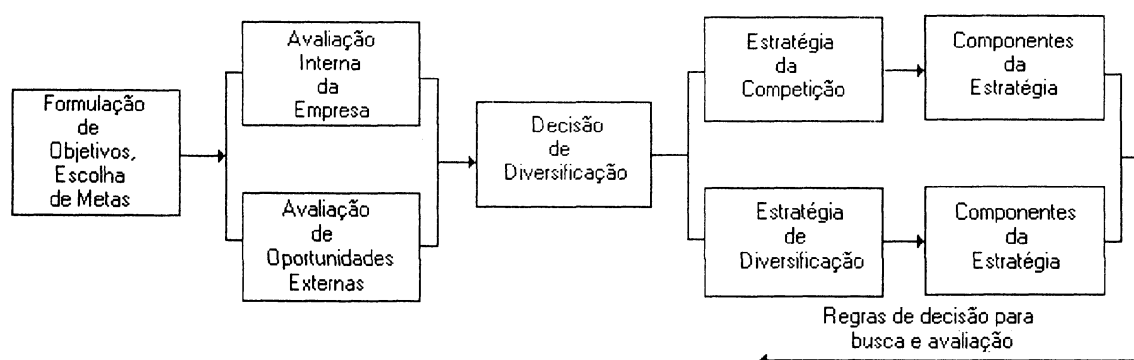
FONTE: Ansoff, 1990, p. 45.

Monks (1987, p. 13) define o processo de tomada de decisões: 1) defina o problema e seus parâmetros (variáveis importantes); 2) estabeleça o critério de decisão (objetivos); 3) relacione os parâmetros ao critério (modelo o problema); 4) gere alternativas variando os valores dos parâmetros; 5) avalie as alternativas e escolha uma que melhor satisfaça o critério; 6) implemente a decisão e monitore os resultados.

O modelo ocidental é voltado à rapidez na tomada de decisão com maior resistência ao planejamento, enquanto o modelo japonês é voltado ao planejamento. Porém, uma vez tomada a decisão no modelo japonês, a sua implementação torna-se mais rápida (Ansoff e McDonnell. 1993, p. 502).

Ansoff (1990, p. 38) menciona as etapas da solução de problemas: 1) percepção da necessidade de decisão ou oportunidade - fase da descoberta; 2) formulação de linhas alternativas de ação - fase da identificação das várias opções possíveis; 3) avaliação das alternativas quanto às suas respectivas contribuições - esta avaliação dá-se pelo uso de modelos de análise comparativa entre as várias opções, considerando o valor e prazo esperados de retorno e verificação dos riscos; 4) escolha de uma ou mais alternativas para implementação.

Figura 10 - Visão esquemática do processo decisório na formulação de estratégias

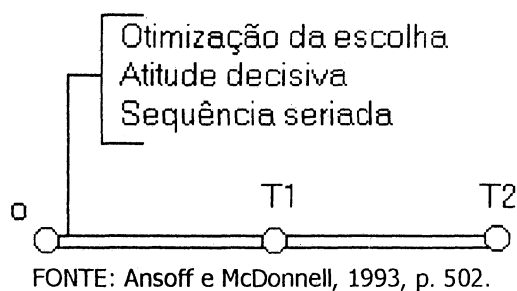


FONTE: Ansoff, 1990, p. 45.

Monks (1987, p. 13) define o processo de tomada de decisões: 1) defina o problema e seus parâmetros (variáveis importantes); 2) estabeleça o critério de decisão (objetivos); 3) relacione os parâmetros ao critério (modelo o problema); 4) gere alternativas variando os valores dos parâmetros; 5) avalie as alternativas e escolha uma que melhor satisfaça o critério; 6) implemente a decisão e monitore os resultados.

O modelo ocidental é voltado à rapidez na tomada de decisão com maior resistência ao planejamento, enquanto o modelo japonês é voltado ao planejamento. Porém, uma vez tomada a decisão no modelo japonês, a sua implementação torna-se mais rápida (Ansoff e McDonnell. 1993, p. 502).

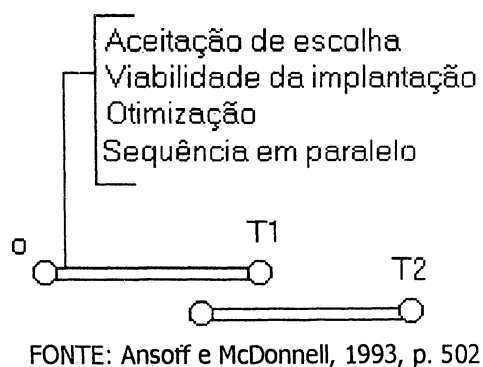
Figura 11 - O modelo ocidental



Resultados:

- decisões rápidas;
- ciclo longo de ação;
- resistência ao planejamento;
- atrasos/frustrações com a implantação.

Figura 12 - O modelo japonês



Resultados:

- tomada de decisão mais longa;
- ciclo de ação mais curto;
- planejamento cooperativo (ringi-sho);
- implantação com apoio.

Retorno do investimento

As organizações de qualquer natureza, inclusive as sem fins lucrativos, precisam que seus investimentos sejam remunerados de alguma forma. Kassai (2000, p. 170) indaga: "O que é retorno do investimento? É o lucro da empresa? Há um intervalo mínimo e máximo dos níveis de retorno exigido? Qual a melhor medida? Valores monetários, valores percentuais ou alguma medida qualitativa que indique níveis de satisfação? Qual a relação ideal entre níveis de lucro com os respectivos investimentos?"

As decisões de investimento envolvem dois momentos especiais: o *antes* e o *depois*. Antes de investir, é fundamental o uso dos cálculos financeiros, ou teorias das finanças ou técnicas de análise de viabilidade econômica de projetos. Essa análise vai da aquisição de uma máquina à construção de uma nova fábrica. Depois do investimento, quando a empresa já está em marcha, pelos relatórios contábeis e financeiros é possível avaliar os resultados da decisão do investimento.

Os modelos que podem dar suporte na decisão para investimentos são:

Economic value added (EVA)

"O valor econômico agregado, ou EVA, é, pois o valor que a empresa agrega após remunerar todos os recursos investidos, quer sejam financiados pelo custo de capital de terceiros (K_i) ou pelo custo do capital próprio (K_e)" (Kassai, 2000, p. 193).

Para definir o EVA é necessário definir junto aos acionistas a taxa de retorno mínima esperada considerando o nível de risco da empresa e o nível de risco do país.

Aplicam-se as equações:

$$ROI(ROA) = \frac{\text{Lucro Operacional}(-)IR}{\text{Investimento}}$$

$K_e = \text{Custo Capital Próprio (em\%)}$

$$k_i = \frac{\text{Despesa Financeira} - \text{Benefício IR}}{\text{Capital de Terceiros}}$$

$WACC = (\% \text{Capital de Terceiros} \times K_i) + (\% \text{Capital Próprio} \times K_e)$

$EVA = \text{Investimentos} \times \text{Spread}$

$EVA = \text{Investimentos} \times (ROI - WACC)$

Market value added (MVA)

“O valor de mercado surgiu como crítica ao EVA que considera dados passados. O MVA é interpretado como a diferença entre o valor da empresa menos o valor de seus investimentos a preços de mercado” (Kassai, 2000, p. 197).

Valor da empresa

(-) Valor de mercado de seus investimentos

(=) MVA

Return on investment (ROI)

“O retorno do investimento é uma medida que quantifica o retorno produzido pelas decisões de investimentos e avalia a atratividade econômica do empreendimento. Serve como parâmetro de avaliação do desempenho da empresa em relação a períodos anteriores” (Kassai, 2000, p. 177).

$$ROI = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Investimento}}$$

Return on assets (ROA)

“A taxa de retorno sobre ativo é uma medida que quantifica o resultado operacional produzido pela empresa em suas atividades operacionais, ou seja, antes da receita e despesas financeiras” (Kassai, 2000, p. 177).

$$ROA = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Ativo}}$$

Modelo Du Pont

“É uma forma de visualizar graficamente a ROA por meio de fluxograma para ser analisadas as causas e os efeitos na rentabilidade da empresa” (Kassai, 2000, p. 178).

Grau de alavancagem financeira (GAF)

“A alavancagem financeira diz respeito ao uso de recursos de terceiros para financiar as atividades da empresa” (Kassai, 2000, p. 183).

$$GAF = \frac{ROE}{ROA}$$

Onde:

$$ROE = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Livro caixa

“neste livro são registrados todos os fatos administrativos que envolvam entradas e saídas de dinheiro” (Ribeiro, 1996, p. 86).

Fluxo de caixa

“A demonstração de fluxo de caixa fornece uma visão instantânea do fluxo de caixa da empresa em um dado período de tempo, demonstrando as origens e aplicação de recursos” (Gitman, 1997, p. 81).

Valor presente líquido (VPL)

“O valor presente líquido (VPL) ou net present value (NPV) reflete a riqueza em valores monetários do investimento, medida pela diferença entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa, a uma determinada taxa de desconto” (Kassai, 2000, p. 61).

$$NPV = \frac{FC_o}{(1+i)^0} + \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \dots + \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

FC = Fluxo de caixa esperados

i = Taxa de atratividade (desconto)

Taxa interna de retorno (TIR)

“A taxa interna de retorno (TIR) ou internal rate of return (IRR) representa a taxa de desconto que iguala, num único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa” (Kassai, 2000. p. 66).

$$ZERO = \frac{FC_o}{(1+IRR)^0} + \frac{FC_1}{(1+IRR)^1} + \dots + \frac{FC_n}{(1+IRR)^n}$$

FC = Fluxo de caixa esperados (positivos ou negativos)

Valor anual uniforme equivalente (VAUE)

"Consiste em obter um valor médio periódico dos fluxos de caixa positivos e compará-lo com o valor médio dos fluxos de caixa negativos" (Kassai, 2000, p. 81).

Período de payback

"É o período de recuperação de um investimento e consiste na identificação do prazo em que o montante do dispêndio de capital efetuado seja recuperado por meio dos fluxos líquidos de caixa gerados pelo investimento" (Kassai, 2000, p. 84).

Pesquisa de mercado

"São feitos levantamentos por meio de questionários ou entrevistas e as informações são interpretadas para indicar os fatores mais relevantes que influem na preferência do consumidor ou das pessoas envolvidas" (Kassai, 2000, p. 102).

Técnica Delphi

"Técnica para obter consenso por parte de um grupo de especialistas, sem que haja interação pessoal entre os mesmos" (Kassai, 2000, p. 103).

Painel de especialistas

"Técnica para obter consenso por parte de um grupo de especialistas, trabalhando em conjunto" (Kassai, 2000, p. 103).

Dramatização de cenários

"Consiste em estabelecer uma sequência lógica de eventos, mostrando como um processo se desenvolve, qual inter-relação entre os diversos fatores envolvidos e para onde o processo pode conduzir" (Kassai, 2000, p. 104).

Analogias históricas e de fenômenos naturais

“Consiste em fazer uma análise comparativa de uma nova situação com outra similar conhecida” (Kassai, 2000, p. 104).

Análise de impactos cruzados

“Procura determinar, de modo sistemático, qual o possível impacto de determinado evento sobre todos os outros eventos com os quais ele se relaciona” (Kassai, 2000, p. 105).

Probabilidade

“Chance de ocorrer um evento” (Kassai, 2000, p. 103). Neste caso relacionamos este ao risco.

$$\text{Risco} = 1 - P(s)$$

$$P(s) = \text{Possibilidade de sucesso}$$

CONTROLE E AVALIAÇÃO

Os resultados decorrentes da execução devem ser avaliados em relação aos planejados. Os desvios devem ser apurados e corrigidos.

É necessário, antes, definir padrões a serem atingidos, servindo como referência para avaliação do desempenho real (Bio, 1985, p. 43).

3. METODOLOGIA

O trabalho científico deve ter sua sustentação pela base teórico-empírica, e também fundamentar-se em procedimentos metodológicos adequados, de forma que trate os conceitos e fenômenos estudados de forma coerente e consistente. A seguir, será abordada a metodologia que se pretende utilizar nesta pesquisa, para se verificar como se dá a relação entre as estratégias financeiras e a decisão de investimento na cadeia produtiva do ramo algodoeiro.

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

3.1.1. Perguntas de Pesquisa

De acordo com as considerações feitas na seção anterior e visando analisar como se dá a relação entre as estratégias financeiras e decisão de investimento na cadeia produtiva do ramo algodoeiro, esta pesquisa buscará responder as seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais as estratégias financeiras existentes nas organizações da cadeia produtiva do ramo algodoeiro?
- As estratégias financeiras utilizadas na decisão de investimento variam de acordo com o setor (elo) da cadeia produtiva do ramo algodoeiro?
- Qual o posicionamento das organizações em relação ao centro de gravidade?
- O nível das estratégias financeiras utilizadas na decisão de investimento varia de acordo com o nível de tecnologia?

- O nível das estratégias financeiras utilizadas na decisão de investimento varia de acordo com o porte da organização?
- O nível das estratégias financeiras utilizadas na decisão de investimento varia de acordo com o nível de dependência na cadeia produtiva do ramo algodoeiro?

3.1.2. Definições constitutivas e operacionais das variáveis

Segundo Kerlinger (1980 p. 46) , as variáveis podem ser definidas de duas formas: definição constitutiva (DC) que “define palavras com outras palavras” e definição operacional (DO) que “atribui significado a um constructo ou variável especificando as atividades ou operações necessárias para medi-los ou manipulá-los”, ou seja, uma definição operacional deve especificar como obter-se uma medida.

Administração Estratégica

D.C.: decisões e ações administrativas que auxiliam e asseguram que a organização formule e mantenha adaptações benéficas a seu ambiente, analisando seus pontos fortes e fracos (Wright, 2000, p. 24).

D.O.: o nível de estratégia utilizada, variável independente mensurada a partir de pergunta fechada dicotômica, seguida de pergunta aberta estimulando o respondente a indicar os fatores que compõem as estratégias da empresa de maneira formalizada, com as seguintes características: analisar oportunidades, ameaças e limitações; analisar pontos fortes e fracos do ambiente externo; estabelecer missão e objetivos; formular, implantar e controlar estratégias.

Decisão de investimentos

D.C.: decisões de investimentos envolvem a elaboração, avaliação e seleção de propostas de aplicações de capital com o objetivo, normalmente de médio e longo prazos, de produzir determinado retorno aos proprietários dos ativos (Martins e Assaf Neto, 1988, p. 412).

D.O.: Variável mensurada, por meio de perguntas abertas e fechadas, em que o respondente informa o nível de conhecimento e utilização do processo de avaliação de alternativas, envolvendo os pontos básicos: dimensionamento dos fluxos de caixa de cada proposta; aplicação de técnicas de análise de investimentos; definição de taxa de retornos exigidas, introdução do risco no processo de avaliação.

Modelos de avaliação de negócios

D.C.: esforço para elevar o nível de informação (conhecimento) a respeito de todas as implicações, tanto desejáveis como indesejáveis, diminuindo o risco, levando em conta a situação de risco e situação de incerteza (Souza e Clemente, 1995).

D.O.: Variável mensurada por meio de perguntas fechadas (dicotômicas) em que o respondente informa nível de construção de modelos de avaliação de negócios na empresa, a partir da estruturação de: controle de fluxos de caixa; elaboração de modelos para a análise de investimentos; formalização das taxa de retornos exigidas; estrutura formal para coleta de informações e processamento de risco.

Cadeia produtiva

D.C.: cadeia produtiva é construída a partir das relações de uma organização com os fornecedores e os canais, a partir da cadeia de valores de cada organização (Porter, 1989, p. 31).

D.O.: nível de construção da cadeia de valores foi mensurada por meio perguntas abertas identificando qual relação a organização tem com a cadeia, considerando os fatores, investimento em outras organizações e parcerias concebidas.

Definição constitutiva de termos considerados importantes

- **Elo**

Organização que representa um setor produtivo de uma cadeia produtiva .

3.2. DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

3.2.1. Delineamento de Pesquisa

Este trabalho é seccional e classifica as organizações segundo sua estratégia financeira e as relaciona com os modelos de decisão utilizados nos investimentos, bem como relaciona seu nível de integração na cadeia produtiva, utilizando o método comparativo de análise, estabelecendo relações, proporcionando comparações relativas das suas características, apresentando assim as diferentes formas de estratégias financeiras. Será utilizado um delineamento do tipo levantamento, de caráter descritivo-qualitativo. Segundo Vergara (1998 p. 30), a delimitação trata de fronteiras concernentes à variedade dos pontos que serão abordados (transversal ou longitudinal). Conforme Richardson (1999 p. 245), o estudo transversal ocorre quando os dados são coletados em um ponto no tempo para descrever um determinado momento, e o estudo longitudinal para descrever o desenvolvimento de um acontecimento através do tempo.

3.2.2. População e Amostra

A população do presente estudo abrange organizações do elo *à montante* ao elo *à jusante* no setor algodoeiro, com elo *à montante* na região do município de Campo Mourão, denominada COMCAM, especificamente no município de Ubitatã. Foi

escolhido o elo *à montante* nessa região, pela importância econômica que o algodão nela representa e pelos volumes de investimentos feitos pelas empresas neste setor (IBGE, 2000). A definição do restante dos elos ligados à cadeia em direção *à jusante*, seguirá as relações com a organização selecionada *à montante*. O elo base foi a empresa COAGRU, Cooperativa Agropecuária União, que se situa nos elos de recebimento e beneficiamento do algodão. A partir do beneficiamento, este trabalho seguirá os elos ligados ao produto *pluma de algodão*, abandonando o produto *caroço de algodão*.

Para cada elo da cadeia produtiva existe no mínimo uma organização representante. Para a definição destes, consideramos a indicação da organização do elo anterior que indicou no mínimo cinco organizações. Da maioria das organizações não foi obtida resposta, mas para que nenhum elo ficasse sem representante, fizemos um esforço adicional em manter contato com organização de elos que ainda faltavam, até que todos os elos fossem cumpridos.

A amostra do presente estudo foi estabelecida em três etapas:

Na primeira, foram selecionadas duas organizações que estavam situadas no elo *beneficiamento*, COAMO – Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda. de Campo Mourão e COAGRU – Cooperativa Agropecuária União Ltda. Diante da desistência da COAMO em participar da pesquisa, e da aceitação da COAGRU, foi decidido por esta, por representar empresa com tradição e experiência bem como grandes investimentos na atividade do algodão. A população desta pesquisa compreende entrevista com os dirigentes nos níveis estratégico e tático.

Na segunda etapa, devido à distância geográfica, foram enviados questionários para as empresas indicadas pelo elo anterior. À medida que os questionários eram respondidos, foi recebida a relação dos cinco principais clientes, que seriam as próximas organizações dos elos seguintes. Para o processamento dos dados, foram considerados todos os questionários recebidos.

A composição das organizações assim ficou:

Tabela 1 – Entrevistas com dirigentes de organizações selecionadas por elo na cadeia produtiva do algodão

Por atividade	Entrevistas efetuadas
Indústria de Fiação	1
Produção Agrícola	2
Usina de beneficiamento.	1
Total	4

Fonte: Dados da pesquisa

Após contatos antecipados, fazendo apresentação pessoal, bem como mencionando a empresa que recomendou e insistentes contatos telefônicos, após o envio dos questionários, o nível de resposta foi de 32,3%. Com o recebimento dos questionários, foram efetuados contatos telefônicos para complementar as perguntas sem respostas ou com respostas incompletas.

Tabela 2 – Questionários com dirigentes de organizações selecionadas por elo na cadeia produtiva do algodão

Por atividade	Questionários respondidos
Confecção	1
Malharia/tint. Estamp.	5
Total	6

Fonte: Dados da pesquisa

3.2.3. Coleta e Tratamento de Dados

A fase de coleta de dados iniciou-se com contato aos diretores de duas cooperativas agrícolas da COMCAM, Comunidade dos Municípios da Região de Campo Mourão, a COAMO, Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda. de Campo Mourão, e a COAGRU, Cooperativa Agropecuária União de Ubitatã. A diretoria da COAMO não manifestou interesse em participar da pesquisa, já a diretoria da COAGRU manifestou grande interesse. A partir deste contato, foi designado pela diretoria da COAGRU um representante de nível tático.

a) Dados primários

Para os elos indústria de fiação, produção agrícola e beneficiamento, optou-se por entrevistas semi-estruturadas (anexo 1); inicialmente com representante de nível tático da COAGRU, em seguida com o Diretor da FIASUL de Toledo e posteriormente com dois produtores rurais. Por exigência de outra organização, enviamos antecipadamente a relação de perguntas que seriam feitas, sendo que a organização não mostrou interesse em agendar entrevista. A partir de então foram enviados questionários para representantes dos demais elos conforme as próprias empresas de elos anteriores recomendavam.

Na primeira fase, foram feitos contatos e negociações para agendar entrevistas, algumas empresas mostraram-se totalmente receptivas em participar, outras manifestaram receio em prestar informações que poderiam ser sigilosas. Mesmo considerando que foram antecipadamente enviadas as perguntas que seriam feitas nas entrevistas, nas quais puderam identificar que não haveria características de comprometimento quanto ao *segredo do negócio*.

Outras organizações como COAGRU e FIASUL, além de se mostrarem receptivos, disponibilizaram sua estrutura de suporte como envio de fax, ligações, etc.

O projeto da presente pesquisa previa que a coleta de dados primários seria por meio de entrevistas semi-estruturadas.

Na segunda fase, como pré-teste, foi elaborada entrevista com o representante da COAGRU. Na primeira entrevista, alteramos algumas perguntas e, posteriormente, após a análise de dados, fizemos mais algumas alterações, nas quais completamos a entrevista com a mesma organização via telefone. Ajustado o roteiro procedeu-se à entrevista com o diretor da FIASUL.

Alguns fatores foram considerados para a terceira fase. Diferente dos elos fiação e beneficiamento (que têm pequeno número de empresas e foi necessária uma negociação específica); e produção rural (em que geralmente os dirigentes têm baixa escolaridade), os demais elos (confeção, malharia, tinturaria e estamparia) têm um volume maior de empresas. Também, devido a distância geográfica e dificuldade de elaborar uma agenda de entrevistas que tornasse possível visitar várias empresas num mesmo período, optamos por envio de questionário com perguntas abertas e fechadas.

Esta decisão foi tomada considerando, além dos fatores citados, que os respondentes seriam do nível estratégico e tático, com melhor nível escolar. A partir da recomendação dos nomes dos clientes foram enviados os referidos questionários com perguntas fechadas e abertas.

Ao todo foram realizadas três entrevistas, conforme tabela 1. As entrevistas foram registradas em gravação de áudio em fita magnética, com autorização antecipada do entrevistado. Foi ressaltada a confidencialidade dos dados contidos na entrevistas. Todas as entrevistas foram realizadas por este sistema uma vez que houve autorização dos entrevistados.

Foi dada ênfase no sigilo e afirmado que a gravação seria destruída após o término do processamento dos dados. Iniciamos todas as entrevistas com algum comentário rápido, não pertinente ao objeto em estudo, para reduzir a preocupação do entrevistado com o gravador ligado, tentando dar uma maior naturalidade às respostas. De certa forma surtiu efeito, pois nas quatro entrevistas houve críticas acerca de problemas da própria organização em que trabalham.

b) Dados secundários

Somente em duas das organizações entrevistadas foi feita análise documental no plano estratégico e na evolução da produção. São empresas do elo *à montante*.

Por estarem associadas à necessidade de produção agrícola regional, os planos estratégicos de ambas as organizações tratam em seções especiais do algodão, pontos fortes e pontos fracos e as ações que farão nos próximos anos. Isto mostra a preocupação destas organizações em tratar com maior profundidade a decisão de investimentos que serão feitos no negócio algodão. Elas consideram uma redução histórica na produção regional e mencionam a migração das lavouras para outras regiões como Mato Grosso e região centro oeste do Brasil.

É grande a dependência que as organizações dos elos *à montante* têm de uma política governamental quando aos aspectos tributários, políticas de importação e exportação, incentivos aos produtores rurais e política para organizações que dão suporte à produção agrícola.

c) Análise dos dados

Por se tratar de pesquisa qualitativa, os dados foram analisados de forma descritivo-interpretativa. A análise dos dados primários foi realizada por meio da análise de conteúdo. Análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Quanto mais o código for complexo, instável, ou mal explorado, maior será o esforço do analista. Quanto mais invulgar e insólito é a natureza das suas interpretações, o objeto, maiores dificuldades em colher elementos. Os dados contidos nas entrevistas desta pesquisa têm características relativamente estáveis com relativa associação ao tema. A análise de conteúdo é usada para estudar dados do tipo qualitativo. As categoria analíticas mencionadas neste estudo foram identificadas a partir da verificação dos conteúdos das entrevistas.

Após transcrição, as entrevistas foram analisadas identificando o processo de tomada de decisão em investimentos que os gestores assumem, comparando-os entre si, verificando ações distintas de acordo com a natureza do negócio,

relacionando-os de acordo com seu envolvimento e necessidade da cadeia produtiva do algodão.

Os dados secundários foram extraídos com base em análise documental, no caso das empresas entrevistadas. Algumas informações foram obtidas nas próprias empresas em estudo; outras foram obtidas externamente, como consulta a órgãos, busca de informações na Internet, sobre as condições ambientais em que essas organizações estão inseridas. A análise documental serviu tanto para complementar como para corroborar as informações obtidas, como forma de conferir a legitimidade das informações.

Limitações da pesquisa

O resultado obtido tem restrições quanto à generalização dos resultados para outras cadeias produtivas além da proposta neste estudo. A característica do estudo, a partir de uma cadeia produtiva do algodão, tem situações específicas como o efeito das diferentes políticas em elos importantes como recebimento, beneficiamento e fiação, atividades estas muitas vezes desenvolvidas pelo sistema cooperativista e outras pelo setor privado que tem conceituação diferente quanto a resultados econômicos.

Em certas regiões, alguns dos elos têm grande influência de um sistema cooperativo, em outras regiões apenas organizações privadas desenvolvem as atividades destes elos. O sistema cooperativista pode estar presente em vários outros tipos de cadeias produtivas, algumas com maior outras com menor efeito. Mas, especificamente na cadeia produtiva do algodão, quando existe a presença deste sistema, são organizações muito fortes economicamente, causando um efeito importante na consecução de políticas governamentais para determinadas regiões e para o próprio negócio no nível nacional.

O modelo de sociedades cooperativas nem sempre visa como resultado esperado apenas lucro direto de um produto específico, mas os benefícios de caráter comunitário esperados pelos associados. Assim, o modelo pode ser replicado, mas

por efeito destas políticas, podem ser obtidos resultados diferentes em outras pesquisas.

De acordo com a Lei n. 5.764 de 16 de dezembro de 1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, "celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro", podendo adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, assegurando-se-lhes o direito exclusivo e exigindo-se-lhes a obrigação do uso da expressão *cooperativa* em sua denominação.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar a descrição e a análise dos dados obtidos na pesquisa, evidenciando os critérios que os gestores utilizam na decisão de investimento nos elos da cadeia produtiva do algodão, considerando como elo de referência o beneficiamento do produto, atividade esta desenvolvida pela COAGRU, Cooperativa Agropecuária União de Ubiratã.

A primeira seção procura caracterizar as organizações que representam os elos que compõem a cadeia produtiva do algodão em estudo, descrevendo as suas características organizacionais.

Em seguida, são efetuadas as análises das respostas das entrevistas e dos questionários, procurando demonstrar as formas de decisão e as diferenças destas nos vários elos que compõem a cadeia produtiva.

CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

O elo *à montante* na cadeia produtiva do algodão é a produção agrícola e *à jusante* é a confecção. Atividades anteriores e posteriores a estes elos não são consideradas na cadeia produtiva do algodão (Palandri, 2001). Para este trabalho, são consideradas elos: produção rural; indústria de beneficiamento; indústria de fiação; malharia; tinturaria/estamparia e; confecção.

4.1. PRODUÇÃO RURAL

A produção mundial tem-se mostrado estável nos últimos dez anos enquanto o consumo tem apresentado ligeiro crescimento neste mesmo período. O Brasil têm seguido a mesma tendência mundial. Observando a tendência destes números, a produção terá de ser aumentada para suprir a demanda mundial para os próximos anos, conforme tabela a seguir:

Tabela 3 – Produção e consumo de algodão mundial e brasileira

Item/País	91/92	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98	98/99	99/00	00/01	01/02
PRODUÇÃO											
Mundial	20.832	17.952	16.700	18.620	19.992	19.520	19.977	18.502	19.017	19.274	21.241
Brasil	750	460	405	550	390	280	380	457	675	893	740
CONSUMO											
Mundial	18.733	18.673	18.840	18.444	18.355	18.580	19.011	19.562	19.982	20.056	20.179
Brasil	700	750	860	870	850	849	740	849	893	947	914

Fonte: USDA (Departamento de Agricultura dos Estados Unidos), 2003

A cultura do algodão passou por um processo de eliminação de subsídios ao crédito rural entre as últimas décadas de 70 e 90, com ganhos de produtividade e redução de custos de produção. O preço mínimo caiu de R\$ 13,84 por arroba (84/85) para R\$ 3,89 por arroba (92/93). Em 94/95 houve pequena recuperação para R\$ 5,61 por arroba. Esta tendência fez com que as lavouras tivessem que ser mais profissionalizadas no seu modelo de gestão. As grandes propriedades agrícolas atuais geralmente possuem profissionais melhor qualificados e conseguem atualizar-se com maior rapidez que a do pequeno produtor. As pequenas propriedades geralmente são administradas com atividade operacional familiar.

A produção rural caracteriza-se pelas fases: a) preparação da terra, b) plantio; c) tratos culturais; d) colheita/armazenagem. Na preparação da terra são utilizados equipamentos e insumos, os quais são adquiridos em empresas do setor privado com fins lucrativos ou sociedades cooperativas. Algumas destas empresas, no início da fase de produção agrícola, são fornecedores, passando a ser clientes no momento da recepção (compra) do produto colhido.

No plantio o processo é basicamente a aplicação de certos insumos na terra; Os tratos culturais, termo conhecido no meio rural, são os cuidados que o produtor tem com a lavoura por meio de um conjunto de ações, dentre as quais o controle de pragas pela capina, aplicação de pesticidas e aplicação de nutrientes durante o ciclo do produto. E, por fim, a colheita e armazenagem. Geralmente o produto é

imediatamente entregue para outras empresas e comercializado após a colheita. A produção agrícola tem relação estreita com as indústrias de beneficiamento; assim, produzir algodão em regiões distantes destas indústrias é antieconômico.

Formas e modelos de informações da produção rural para decisões gerenciais.

a) Quanto às estratégias utilizadas

É comum neste elo, a baixa formação escolar do dirigente em relação ao restante da cadeia produtiva. A hierarquia geralmente é dividida em dois ou três níveis. O proprietário exerce função nos níveis estratégico, tático e muitas vezes operacional, acumulando várias funções. Geralmente todas as decisões são centralizadas no proprietário. Excepcionalmente, em propriedades de maior porte, existe uma quantidade maior de níveis hierárquicos; é atribuído algum poder de decisão aos níveis táticos. Nas duas propriedades rurais analisadas, a característica é de baixa formação escolar. Existe uma dependência muito grande das sociedades cooperativas que muitas vezes fazem a função de co-gestora da propriedade, dando informação a respeito dos tipos de produtos e condução da agricultura. Também recebem recomendação de outros negócios que podem ser desenvolvidos com a atividade pecuária, suinocultura e outros. O processo de decisão geralmente é reativo, criando um nível de risco maior gerando insegurança quanto aos resultados possíveis de serem alcançados.

[...] Às vezes a gente planta algodão, planta outras lavouras, mas nem sempre sabemos se vai dar resultado, sempre tem um risco grande. Às vezes o preço, o tempo influenciam. Os insumos têm ficado cada vez mais caro e mesmo com maior tecnologia os ganhos reduziram muito na lavoura. Assim, a gente acaba indo "no escuro" e vamos tocando como dá (E-2).

[...] Nós temos várias atividades aqui. Temos que ir completando com outros produtos, pecuária etc. para que a propriedade seja viável. Se um negócio não vai bem tem outro para suprir financeiramente o que não deu certo, é aquela história de dividir os ovos em várias cestas (E-3).

As estratégias utilizadas não são formalizadas. O produtor declara que já sabe o que vai fazer nos próximos anos, define sua estratégia de como vai conseguir recursos para financiar seus investimentos. Como não existe a formalização, não é uma decisão sistêmica, relacionando todos os produtos e negócios que a propriedade desenvolve, constando fontes de recursos (receitas) e aplicação (despesas e investimentos). Nas duas organizações, uma delas mostrou-se melhor estruturada demonstrando algum controle. Na outra propriedade praticamente não há controle algum. Preocupações como estabelecer missão, objetivo, praticamente não existem formalmente; são técnicas de construção de planejamento praticamente desconhecidas pelos gestores destas organizações. Quem presta alguma informação são as cooperativas, que dão a tendência do mercado atual (informações de curto prazo), e parcas projeções futuras (informações de médio e longo prazo); raramente existem informações mais precisas quanto ao futuro da lavoura em que trabalham.

[...] A gente acompanha alguma coisa pelo jornalzinho da COAMO, alguma matéria que fala sobre problemas da lavoura e tendências do mercado (E-2).

[...] Nós acabamos de fazer algum controle mais efetivo por nosso conta aprendendo com nossos erros e sempre vendo o que tem de ser consertado. Às vezes faço um curso ou outro de gestão agrícola, quando algum órgão monta. Mas isso não é suficiente. Sempre procuro ler jornais, principalmente alguma coisa na parte de economia e na parte agrícola (E-3).

As cooperativas e os vizinhos acabam sendo um direcionador quanto ao futuro da propriedade. Há um processo de osmose em que os produtores acreditam que, se os demais produtores estão produzindo, deve ser bom para eles também. Os pontos fortes e fracos são construídos a partir de sua experiência, porém não há registros históricos que dêem uma referência. Na entrevista percebemos que, apesar da

experiência, pelo estímulo da própria entrevista, o produtor acabou lembrando de fatos passados, os quais não foram utilizados no processo decisório.

Se não há estratégias formais, não há controle estratégico. Nesse estudo, é o elo que apresenta grande dependência de outras organizações, como as sociedades cooperativas² e governo³. Os produtores rurais aguardam que seus representantes, legítimos ou não, intercedam e interfiram no posicionamento perante o mercado e estruturas governamentais na busca de melhor preço, ou preço justo⁴, de desenvolvimento de tecnologia⁵, benefícios fiscais, linha de financiamentos, política de exportação e importação dentre outras.

b) Quanto à decisão de investimento

Os entrevistados demonstraram que as suas decisões de investimento têm características mais comportamentais que técnicas. Baseiam-se na sua experiência, na influência de vizinhos, na recomendação de terceiros, envolvendo clientes e fornecedores. Não há cálculos de retornos, pelo menos na forma de retorno econômico direto como os modelos de decisão de investimento que constam em bibliografia. Às vezes transferem valores para atividades que numa empresa agrícola não fariam, como compra de engenho de cana para uso doméstico e outros gastos sem retorno econômico.

Gitman (1997, p.4) define finanças como "a arte de administrar fundos. Praticamente todos os indivíduos e organizações obtêm receitas ou levantam fundos,

² Em certas regiões, como a considerada neste estudo as sociedades cooperativas, ou apenas Cooperativas como são denominadas pelos agricultores, são reconhecidas como representantes para defender os direitos dos produtores. São essas sociedades, segundo os produtores, que devem pressionar o mercado, negociar junto aos governos.

³ As três esferas de governo são consideradas: 1) a municipal, que intercede junto às secretarias de governo estadual, que cria condições para escoamento da produção, que contribui nos projetos comunitários como as micro bacias, as quais envolvem várias propriedades simultaneamente e que só através da intervenção do governo pode ser realizada; 2) a estadual, tanto no legislativo como no executivo, com criação de leis ou isenções de impostos e também na execução de programas comunitários; 3) a federal, basicamente com as mesmas atribuições do governo estadual.

⁴ Os produtores consideram como preço justo aquele que permite pagar todas os gastos e oferecer um mínimo de retorno. Os entrevistados não souberam precisar qual seria a lucratividade mínima exigida, só diziam que o preço deveria ser melhor para "valer a pena" manter-se neste tipo de lavoura

⁵ A tecnologia envolve a produção de sementes, insumos adequados, forma de plantio e colheita.

gastam ou investem". Numa decisão de investimento deve estar contemplada a parcela de lucro que pode ser investida ou gasta no reforço do capital de giro ou em outras atividades não relacionadas.

Os produtores rurais não consideram cada lavoura como projeto específico, os recursos provêm de outras fontes, muitas vezes de desmobilização ou de receita de outras atividades. Parte do resultado das vendas do produto colhido é destinado a cobrir despesas geradas pela própria atividade e o restante tem várias aplicações: 1) pagamento de despesas de outras atividades; 2) pagamento de despesas de manutenção da propriedade; 3) gastos de manutenção familiar e outras despesas. Assim, não há um valor máximo atribuído que pode ser aplicado em determinada atividade, sem um controle (formal) de fluxo de caixa; o proprietário utiliza apenas o saldo de caixa.

A decisão de manter-se na atividade ou de substituí-la tem fatores não apenas de retorno econômico. Diferente de uma indústria que tem um parque industrial específico, a propriedade rural, mesmo com alguma dificuldade, permite alterar seu *mix* de produtos; a substituição de um produto ou negócio por outro é possível. Mas, os produtores consideram que a experiência na atividade é importante e a alteração do negócio não é vista apenas como fator econômico. Numa avaliação empírica de risco, o produtor considera que pode dar errada a implantação de um novo produto ou negócio. Assim, quando resolvem experimentar algum novo negócio, geralmente reservam uma pequena parte da propriedade ou dos seus recursos para fins de teste.

[...] Na época que algodão dava muito dinheiro a gente investia na criação, na compra de equipamentos para a propriedade. Hoje, às vezes a gente tem que tirar dinheiro de outras atividades para cobrir os custos do algodão (E-3).

Praticamente não há envolvimento do produtor rural em financiar outras atividades da lavoura do algodão em outras organizações, exceto órgãos de classe.

[...] Só "investimos" em sindicatos e associações de produtores de algodão (E-2).

O produtor rural utiliza-se de vários artifícios para captação de recursos dar suporte aos gastos. Os mais importantes são: receita de outros produtos, venda de ativo imobilizado, financiamento agrícola, venda antecipada da lavoura⁶ e financiamento de capital de giro.

c) Quanto aos modelos de avaliação de negócios

Não existem modelos formais de avaliação de negócios. O relacionamento entre os vários negócios possíveis para determinar a escolha do produto rural é amparada em seu conhecimento e experiência. A sociedade brasileira passa por muitas transformações nos últimos anos, permitindo maiores possibilidades de negócios como piscicultura, áreas de lazer e também *exigência mercadológica* quanto a resultados, sendo necessário maior controle de gastos e análise mais acurada dos retornos. Assim, os produtores rurais, em função da sua formação acadêmica, têm uma dificuldade crescente em elaborar formas de avaliar e escolher os melhores negócios para sua propriedade. Os recursos são aplicados de forma sistêmica, há uma relação tal de forma a um produto financiar outro que, em determinados momentos do ciclo financeiro, o produtor não consegue mais identificar a origem.

Se por um lado há uma forma sistêmica, o mesmo não acontece com relação à apuração de resultados. Os resultados são vistos de forma individual, considerando receitas e despesas daquela atividade isoladamente das demais. Numa visão sistêmica dos resultados, algumas atividades permitem reduzir custo das demais, como a rotação de cultura, resíduos que servem de alimentos para animais e materiais orgânicos que servem como fertilizantes. Não há sistemas integrados de custeamento e apuração de resultados de atividades. Isto exige algum grau de

⁶ Os compradores chamam de “compra verde”. O produto está ainda em fase de maturação e o produtor agrícola vende parte do produto. É uma modalidade de financiamento, com taxas mais reduzidas.

conhecimento, com informações técnicas sobre finanças e certamente conhecimento em informática⁷.

d) Quanto ao relacionamento na cadeia produtiva

Se a propriedade rural tem estrutura que permite a substituição de produtos ou negócios por outros, o produtor rural do algodão remanescente na região persiste em manter-se na atividade. Procura outras alternativas na própria atividade, como busca de melhoramento genético, mão-de-obra familiar e confia que em anos futuros uma política pública possa melhorar as condições, dando um retorno financeiro igual ou semelhante ao que o passado permitia.

O produtor rural é reativo. Aguarda mudanças e espera que estas mudanças lhe tragam benefícios, o que nem sempre ocorre. Ele é o primeiro elo na cadeia produtiva do algodão e provavelmente o mais fragilizado em função da sua formação cultural e baixa capacidade financeira. Existe uma pequena reação a isso quando esses afirmam que começam a participar de treinamentos e reuniões técnicas sobre o algodão. Estão na fase de busca de conhecimento. Assim, outras organizações e poder público ainda continuam definindo as políticas para o algodão.

4.2. INDÚSTRIA DE BENEFICIAMENTO

O algodão caracteriza-se por ser um produto muito perecível quando armazenado *in natura*. Assim, é necessária a imediata separação da pluma e do caroço, pelo processo chamado beneficiamento. Esta atividade tem característica industrial, com vários conjuntos de equipamentos e edificações estruturados para esta finalidade específica. Para os dois, equipamentos e obras, são precisos grandes valores de investimento, tanto em ativo fixo quanto na grande necessidade de capital de giro em função dos volumes de produtos que são fundamentais para que a

⁷ Enquanto praticamente todos os demais elos são informatizados, com equipamentos, software gerais e específicos, a propriedade rural ainda tem controle bastante rudimentar à base “lápiz e caderno”, isso ainda quando existe tal controle.

atividade seja viável. Desta forma, geralmente esta atividade não é desenvolvida pela propriedade rural, exceto em poucas propriedades de maiores recursos econômicos. Esta atividade gera dois produtos principais: - a pluma, que é vendida principalmente para indústria de fiação. Outras atividades menos importantes, pelo menos economicamente nesta cadeia produtiva, são as indústrias farmacêuticas e outras como a do caroço que é vendido para indústrias de transformação de óleo. Existem também os subprodutos e sucatas (resíduos) que resultam em receitas complementares desta atividade, com característica apenas de redução de custos.

As indústrias de beneficiamento historicamente foram se instalando em regiões com características apropriadas para a produção do algodão pela necessidade que o produto tem de ser rapidamente processado após colhido, além da redução do custo com transporte.

Formas e modelos de informações da indústria de beneficiamento para decisões gerenciais.

a) Quanto às estratégias utilizadas

Na organização em estudo, o modelo hierárquico é o tradicional a este tipo de organização. Por ser uma sociedade cooperativa que conceitualmente representa interesse de um grupo de produtores, os dirigentes são levados a ter um posicionamento diferente ao de uma indústria de beneficiamento particular. Nesta organização foi demonstrado preocupação com a permanência e até expansão da lavoura algodão. Existe um grande volume financeiro que foi investido no passado na instalação da planta industrial do algodão. Assim, a empresa não considera o produto algodão como um negócio isolado, mas como um negócio consorciado com outros produtos ligados à mesma atividade, como produção de sementes do algodão, pelo melhoramento genético com melhor adaptação ao clima, resistência à pragas, aumento de produtividade, além de outros fatores.

[...] A semente do algodão foi a única alternativa encontrada para manter parte do que plantamos de algodão foi reduzido cerca de 80% da área. É uma lavoura decadente. Ela tem que ressurgir (E-10).

[...] O ressurgimento do algodão só tem uma alternativa. Tecnologia de plantio e qualidade da semente para usar a menor aplicação de herbicidas e defensivos o ciclo é adaptado a região, Temos o algodão plantado manual e o mecanizado o ciclo de maturação são diferentes. O ressurgimento do algodão está no investimento em tecnologia para o buscar melhoria na qualidade da semente (E-10).

A sociedade cooperativa em questão, além do lucro econômico direto, tem outras preocupações também, como a melhoraria das condições de vida da região, proporcionando ganho também à população de baixa renda, chamada de *bóia-fria*, que faz o trabalho desde os tratos culturais⁸ até a colheita.

[...] A estratégica (da semente) foi não visando a retorno econômico e sim o renascimento da cultura (E-10).

Muitas estratégias são formalizadas, existem vários projetos em andamento dentro de uma estratégia global da empresa. Quanto aos novos projetos, é dado um tratamento especial quanto à apuração de valores e busca de informações. E quanto às atividades antigas, as análises ficam em torno do comportamento do mercado.

Os produtos que compõem os negócios da empresa permitem que ela tenha retorno financeiro e financiem parte de seus projetos. Porém, para os projetos que envolvem maior volume financeiro, os recursos são oriundos de fontes de financiamento de bancos públicos e privados. Geralmente são financiamentos especiais de um projeto do governo com taxas mais acessíveis, prazos mais longos e

⁸ Período entre o plantio e a colheita em que a lavoura tem que receber manutenção como capina, aplicação de defensivos e outros produtos que fazem com que a lavoura esteja isenta de pragas e ervas daninhas.

com período de carência⁹. Os projetos são compostos por pessoas de várias áreas da empresa, inclusive com especialistas fora da empresa.

[...] Com grupo de trabalhos, com O&M, um da controladoria, um da área de custo e alguém da área envolvida (grupo multisetorial). Às vezes contrata consultores, mas faz parte da equipe (E-10).

Existe uma pressão natural (da sociedade, pela cultura regional, pelos associados, pelos concorrentes) de um constante crescimento no porte da empresa. Por meio do planejamento da empresa são definidas as estratégias para entrar em novos mercados, com o mesmo mix de produtos ou produtos alternativos.

Muitas estratégias da empresa são no campo político. A empresa é dependente de políticas governamentais para grande parte de seus negócios, inclusive para a cultura do algodão. Leis que dão tratamento especial como incentivo à exportação, taxas de juros menores, isenção ou redução dos tributos, tanto para a indústria da pluma como para o produtor rural.

b) Quanto à decisão de investimento

A empresa mantém um sistema gerencial e orçamentário informatizado, permitindo um controle orçamentário. Experiências anteriores fizeram com que a empresa desenvolvesse um modelo de gestão que, segundo o próprio entrevistado, encontra-se “numa fase de implantação, mas com resultados positivos”

Os projetos individuais compõem a estratégia geral da empresa junto com negócios existentes, e nessa estratégia são definidos os valores que devem ser destinados para a manutenção dos produtos atuais e novos produtos e negócios. Dentre os fatores que a empresa considera, estão: - a análise do que a concorrência

⁹ Período em que o banco concede sem cobrança da parcela do financiamento (alguns cobram apenas juros neste período) para que o financiado tenha um período para começar a ter retorno do dinheiro investido. É comum a carência de 6 meses a 1 ano.

está fazendo; - novas oportunidades de negócios, percebendo seus pontos fortes e fracos; - e análise dos produtos existentes. Sobre estes fatores a empresa avalia as alternativas. Apesar de disso, nem sempre a decisão de destinação de recursos é técnica e econômica.

[...] Nossa função é como analista, analisamos o investimento estudamos a viabilidade retorno. A decisão final é da Diretoria, é mais estratégico, apesar que os últimos investimentos são políticos e não decisão técnica. Neste caso há tentativa de resgatar a cultura (E-10).

A empresa direciona seus investimentos dentro dos projetos que ela mesmo gerencia. Não há destinação de recursos para outras organizações que estejam envolvidas com o produto algodão, apenas taxas para órgãos representativos.

[...] somente para a COODETEC (gasto com algodão em outras organizações), que é uma organização de fomento (E-10).

c) Quanto aos modelos de avaliação de negócios

O uso de formas, técnicas e metodologia para a análise e decisão ainda é incipiente. Critérios mais elaborados e mais sofisticados ainda não são utilizados ou são desconhecidos. Dos modelos apresentados na entrevista: - poucos cálculos são utilizados nos modelos de análise de investimento; - poucos cálculos são utilizados nos modelos de análise de riscos pelo métodos qualitativos; - não se conhecem os cálculos de análise de riscos pela abordagem estatística; - não se conhecem os cálculos de análise de riscos pelos aspectos contábeis.

A empresa utiliza-se de métodos mais tradicionais, como as demonstrações de resultados realizado e orçado, fluxo de caixa e análise de sensibilidade. Nem sempre a análise é sistêmica, de forma que outros produtos possam dar suporte econômico e financeiro a outros projetos. Em geral, para projetos de maior porte (para a empresa) os recursos provém de sobras acumuladas ou de fontes de financiamento

de bancos estatais. Na elaboração do fluxo de caixa são considerados os valores que serão realizados.

d) Quanto ao relacionamento na cadeia produtiva

Este elo tem relação maior com o elo *à montante* do que com os elos *à jusante*, em função da grande dependência mútua entre eles. As empresas de beneficiamento fornecem, quando sociedade cooperativas, e são também fornecedores de insumos, assistência técnica, crédito e fornecem tecnologia aos produtores rurais. Cumprem a função de representante não apenas nas atividades convencionais de compra e venda, mas como representação política, servindo como negociadoras legítimas com o poder público. Mesmo entre as indústrias de beneficiamento particulares, por força da concorrência com as sociedades cooperativas, acabam tendo uma relação muito parecida em alguns aspectos com os produtores rurais, muitas vezes oferecendo crédito durante o plantio da lavoura do algodão. Com os elos *à jusante* a relação é mais comercial. Enquanto a indústria de beneficiamento tem alguma certeza de receber o produto de determinado grupo de produtores rurais, o mesmo não acontece na relação indústria de beneficiamento e indústria de fiação. As relações são muito mais uma questão de preço¹⁰

A empresa tenta um relacionamento com empresas de mesmo elo e com os elos *à jusante* como forma de fortalecer a cadeia produtiva do algodão:

[...] A empresa tenta um associativismo com outras empresas no mesmo elo. Fora do elo é difícil a conscientização das indústrias que isto é importante. Principalmente as fiações não as malharias, as fiações depende do produto *in natura* e tem que ficar importando e que tenham isto no mercado. A malharia é menos suscetível aos problemas do algodão, pois pode trabalhar com fios sintéticos. As fiações não tem alternativas, ou importa ou trabalha com produto nacional (E-10).

¹⁰ Consideramos aqui como preço final que constitui o preço de venda da mercadoria, frete, e seguro e os valores indiretos que podem ser considerados como: distância geográfica, proporcionando maior desgaste e risco do transporte (não coberto pelo seguro) e o tempo do transporte que pode gerar encargos financeiros no fluxo de caixa.

A empresa tem demonstrado que, mesmo com a redução da produção, conseqüentemente redução do lucro com a atividade do algodão, e redução da capacidade de financiar outras atividades, vem melhorando sua rentabilidade por meio de outros produtos e negócios. O que permite manter-se numa relativa condição de espera financeira enquanto desenvolve ações para reverter a queda da produção.

Tabela 4 – Produção Nacional e Produção do Estado do Paraná (ton-mil)

ANO	PARANÁ	PARTICIPAÇÃO %	EVOLUÇÃO %	BRASIL	EVOLUÇÃO %
1988	316,60	36,66		863,60	
1989	289,80	40,86	-8,46	709,30	-17,87
1990	308,80	46,39	6,56	665,70	-6,15
1991	344,20	48,01	11,46	717,00	7,71
1992	335,00	50,22	-2,67	667,10	-6,96
1993	185,60	44,17	-44,60	420,20	-37,01
1994	146,30	30,28	-21,17	483,10	14,97
1995	175,70	32,71	20,10	537,10	11,18
1996	119,50	29,15	-31,99	410,00	-23,66
1997	40,40	13,21	-66,19	305,90	-25,39
1998	64,50	15,69	59,65	411,00	34,36
1999	38,80	7,45	-39,84	520,60	26,67
2000	39,80	5,68	2,58	700,30	34,52

Fonte: SEAB/Pr, 2002

Como vista na tabela 4 a participação do Paraná na produção nacional vem diminuindo ao longo dos anos. Vários fatores estão presentes, como o êxodo rural para as cidades e encarecimento da mão-de-obra no Estado; a possibilidade de exploração de outros produtos mais rentáveis em função das terras férteis e versáteis pelo clima e abundante período de chuvas, dentre outros.

Uma empresa particular, mesmo com alguns ônus, pode transferir sua planta industrial para outras regiões, como o Mato Grosso que vem aumentando sua produção. Diferentemente, as sociedades cooperativas pertencem aos produtores rurais de uma determinada região. A transferência do parque não é impossível, mas é dificultado pela necessidade de ter autorização destes associados para expandir sua estrutura criando filiais, denominados no meio de *entrepósitos*.

e) Avaliação econômica e financeira

Para exemplificar, foram utilizados os modelos EVA, ROI; ROA e alguns de seus derivados, a fim de demonstrar como podem ser avaliados os resultados das organizações, como forma de dar suporte ao modelo de gestão que as empresas adotam. Aplicamo-los nas demonstrações financeiras do exercício fiscal de 2001, da COAGRU, no elo beneficiamento e FIASUL, no elo fiação.

Quadro 4 – Demonstrações Financeiras da COAGRU, exercício fiscal de 2001

Balanco Patrimonial

Ativo	Passivo
<i>Investimentos</i>	Fornecedores 2.280.707
	Outros 28.208.904
53.527.161	Patrimônio Líquido
	23.037.550

Demonstração de Resultado

Receitas	95.424.644
(-) Custos	78.181.408
= Lucro Bruto	17.243.236
(-) Despesas	15.174.474
= Lucro Operacional	2.068.762
(-) Despesas Financeiras	2.052.988
= Lucro Antes do IR	15.774
(-) Imposto de Renda 0%	0
= Lucro Líquido	15.774

Fonte: Planejamento Estratégico da COAGRU, 2002

Calculando o grau de alavancagem financeira, GAF, que relaciona o retorno sobre ativo, ROA (Return on Assets), com a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido, ROE (Return on equity), foi encontrado o valor de 0,02 vezes, o que é baixo. Este valor deveria ser superior a 1.

Quadro 5 – Cálculo de ROA, ROE e GAF da COAGRU

ROA = <u>Lucro Operacional</u>				
Ativo				
ROA =	<u>2.068.762 x 1,00</u>	=	3,86%	
	53.527.161			
ROE = <u>Lucro Líquido</u>				
Patrimônio Líquido				
ROE =	<u>15.774</u>	=	0,07%	
	23.037.550			
GAF =	<u>ROE</u>	<u>0,07%</u>	=	0,02 Vezes
	ROA	3,86%		

Fonte: Dados da pesquisa

EVA (Economic Value Added)

O valor econômico agregado demonstra o valor que a empresa agrega após remunerar todos os recursos investidos. Neste caso, a COAGRU apresenta valor negativo no cálculo do EVA, demonstrando que não está agregando valor e sim destruindo valor econômico.

Quadro 6 – Demonstração de EVA da COAGRU

EVA

Investimentos Operacionais	53.527.161
ROI empresa (neste caso ROA)	4,04%
Retorno Gerado pela Empresa	2.160.831,89
(-) WACC (12,82% s/53.527.161)	6.863.836,28
= EVA	-4.703.004,39

Fonte: Dados da pesquisa

- **WACC = (%Capital de Terceiros x Ki) + (%Capital Próprio x Ke)**

$$WACC = 5,08\% + 7,75\% = 12,82\%$$

- **Ki = Despesa Financeira - Benefício IR**

Capital de Terceiros

$$Ki = \frac{2.052.988 - 0,00}{23.037.550} = 8,91\%$$

- **ROI = Lucro Operacional**

Investimento

$$ROI = \frac{2.068.762}{51.246.454} = 4,04\%$$

$$\text{Investimento} = \text{Ativo} - \text{Passivo de funcionamento}$$

Termos:

WACC: Custo médio ponderado de capital (Weighted Average Cost of Capital)

Ki: Custo de capital de terceiros

Ke: Custo de capital próprio

4.3. INDÚSTRIA DE FIAÇÃO

Enquanto a tecnologia utilizada no beneficiamento é relativamente mais simples, de funcionamento mais mecânico e com número maior de indústrias nacionais fornecedoras destes equipamentos, a indústria de fiação exige equipamentos mais sofisticados com uso de tecnologia de informática. Grande parte dos equipamentos são importados, encarecendo tanto a aquisição como a manutenção com peças de reposição. Algumas empresas compram equipamentos de segunda mão, fazendo com que o parque fabril internacional tenha equipamentos de geração mais nova. Segundo observamos nas entrevistas algumas organizações nacionais já buscam manter-se com o que há de mais atualizado em equipamentos, mas ainda existe uma diferença tecnológica entre as indústrias nacionais e internacionais.

As plantas industriais de fiação nem sempre são tão próximas da produção agrícola como é a atividade beneficiamento. Existem também indústrias de fiação mais próximas ao elo malharia e tinturaria. É uma atividade mais dependente do produto nacional.

Formas e modelos de informações da indústria de fiação para decisões gerenciais.

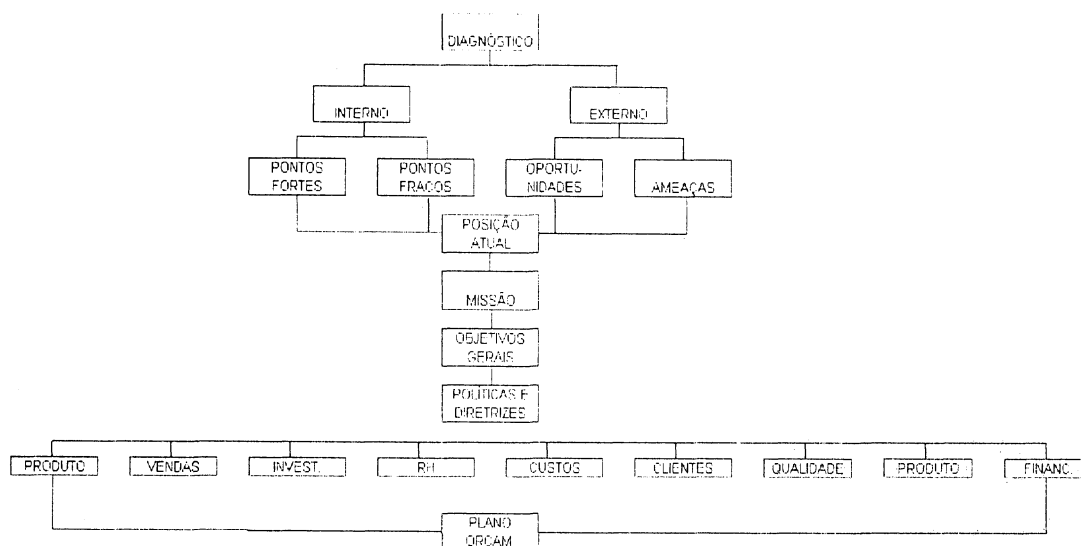
a) Quanto às estratégias utilizadas

A empresa analisada tem estrutura hierárquica formal com definições de cargos claros, o que facilita o processamento dos dados e a transformação desses em informações para decisão. Existe um conselho formado por quatro diretores que não possuem salas individuais. Todos os diretores ficam em uma só sala com mesa disposta de forma que todos fiquem de frente um para outro; a sala tem os aparatos necessários: rede de computador e telefones. Um dos diretores foi entrevistado e disse que a decisão de criar fisicamente este tipo de ambiente foi para agilizar o

processo de decisão, permitindo que rapidamente troquem informações entre os diretores e as tomem com maior confiança e rapidez.

A empresa esquematizou graficamente o processo de planejamento estratégico.

Figura 13 – Esquema Geral do Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Plano Estratégico da FIASUL, 2002

Há oito anos uma cooperativa da região de Toledo passava por período crítico financeiramente, com aumento do endividamento e baixa lucratividade. Esta cooperativa era proprietária de uma fiação. Como parte de sua reestruturação foi decidida a venda da fiação. Ela tinha prejuízos com a atividade. Tinha custo com a estrutura associativa, destinando recursos financeiros para dar suporte aos produtores rurais, com um índice alto de inadimplência, alto custo de estocagem e necessidade de capital de giro. A empresa anterior tinha que pagar seus produtores e muitas vezes não podia vender, pois o mercado estava em baixa.

Inicialmente, um grupo de empresários e um ex-funcionário da cooperativa arrendaram a fiação e mantiveram-se por quase um ano na atividade, pagando o arrendamento. No ano seguinte, logo no início do plano real, como forma de manter

os preços dos produtos estáveis, ocorreu uma crise no setor com o aumento das importações de malhas e fios, principalmente da Ásia. Alguns destes produtos chegavam com preços abaixo do custo de produção. Então houve suspensão nas atividades por aproximadamente seis meses. Posteriormente, houve renegociação com a cooperativa e continuaram sua atividade por mais um período em arrendamento e em seguida houve a compra por parte desses empresários. Houve então alteração na política financeira da empresa, por vários motivos: a maior parte do valor de compra da empresa foi financiada junto a bancos públicos; o parque industrial estava defasado tecnologicamente e precisando de manutenção; a empresa anterior tinha vários outros negócios e agora o algodão é o único negócio da empresa. Os diretores fizeram uma reestruturação em vários segmentos da empresa, nas funções administrativas, financeira, produção¹¹ e comercialização.

A diretoria é composta por quatro dos oito sócios da empresa que decidiram por uma política austera de compra, de venda, de produção, de custos fixos e outros para que: - o negócio tornasse viável economicamente; - o negócio da empresa, além do lucro, oferecesse condições financeiras para pagar as parcelas do financiamento; - houvesse recursos financeiros para novos investimentos, melhorando o parque industrial, tornando a empresa mais competitiva.

A estratégia da empresa compradora do parque industrial foi de utilizar o conhecimento dos seus diretores, uma vez que um deles é ex-gerente da antiga empresa, identificando os pontos fracos e fortes e agindo sobre estes.

b) Quanto à decisão de investimento

Praticamente todas as decisões são tomadas em colegiado pelos diretores. Estes procuram tomar decisões respeitando o plano estratégico da empresa. No

¹¹ Houve alteração na regulagem das máquinas; reaproveitamento de material que anteriormente era descartado e agora passa ser retrabalhado gerando uma receita adicional; mudança do fluxo da produção e armazenamento gerando uma produção maior por hora; aquisição de novos equipamentos com tecnologia nova; substituição de componentes de máquinas antigas por peças mais atualizadas. Alguns equipamentos antigos tiveram uma melhoria no desempenho, outros equipamentos foram desativados e estão em processo de venda.

plano estratégico apresentado, dentre as ameaças identificadas, uma delas menciona a “escassez de algodão em pluma no mercado interno e o custo elevado para importação”. Ainda assim, a decisão de investimento fica restrita aos aspectos funcionais diretos da empresa, direcionados por problemas relacionados diretamente à comercialização e produção. A empresa não demonstrou no seu plano estratégico uma política de investimento, ou proposta de associativismo com outros elos, para discussão dos problemas regionais do algodão.

A escassez de matéria-prima regional implica no encarecimento do custo do produto em função da posição geográfica. Como a empresa fica próxima de região produtora de algodão e seus produtos (fios) são distribuídos em sua maior parte para outros estados, haverá necessidade de comprar a matéria-prima (pluma de algodão) de outros estados ou importar, encarecendo o custo final de seu produto em função do frete mais caro. Caso consiga transferir este custo, o preço final do produto aumentará ou terá que reduzir a margem de lucro para poder manter os preços da concorrência.

As indústrias de beneficiamento geralmente ficam próximas às propriedades rurais. Com a redução da produção regional, a empresa de fiação, devido a sua localização, estará formando um triângulo geográfico entre beneficiamento-fiação-malharia, com custo maior no transporte do produto. Nas cadeias produtivas é comum a proximidade de um elo com outro elo em certas etapas do processo.

c) Quanto aos modelos de avaliação de negócios

O *staff* da empresa é reduzido. Parte dos modelos de avaliação de negócios é desenvolvida com ajuda de empresas terceirizadas. O consultor respondeu parte da entrevista principalmente nos modelos adotados para a empresa. Também os critérios mais elaborados e mais sofisticados ainda não são utilizados ou são desconhecidos. Dos modelos apresentados na entrevista: - a maioria dos cálculos são conhecidos, mas somente alguns são utilizados nos modelos de análise de investimento; - poucos cálculos são conhecidos e utilizados nos modelos de análise

de riscos pelo métodos qualitativos; - conhecem-se alguns cálculos de análise de riscos pela abordagem estatística, porém esse não são utilizados; - conhecem-se alguns os cálculos de análise de riscos pelos aspectos contábeis, mas também não são utilizados.

Pode haver alguns vieses nas respostas do consultor da empresa terceirizada: a) a necessidade de mostrar conhecimento perante a empresa que o contratou, mesmo que talvez não o tenha; b) dos cálculos perguntados, alguns podem ser, e devem ser usados com relativa facilidade para quem conhece estas técnicas, com bastante utilidade ao empresário. Porém, foi demonstrada pouca ou nenhuma utilização destas formas de cálculos. A opção por parte do consultor em não usar gera dúvidas quanto ao conhecimento destas técnicas.

De qualquer forma, a empresa mostra a dependência para desenvolver uma estrutura formal para decisão de uma empresa externa. Os fatores positivos são similares às empresas que preferem comprar programas de computadores de empresas especializadas do que desenvolvê-los com seu corpo técnico. O custo para contratar um funcionários altamente qualificado para decisão gerencial pode ser alto numa empresa de médio porte.¹²

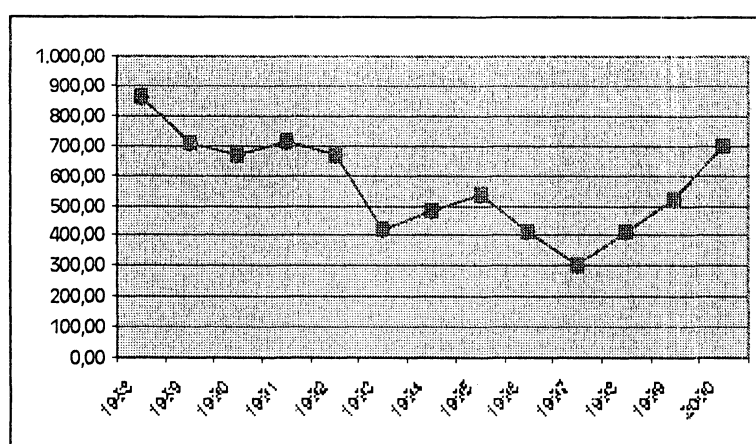
Para elaborar o plano estratégico, a empresa preparou formulários e aplicou em várias áreas da empresa. Com base nas respostas e em reuniões de discussão foi então elaborado o plano estratégico. Neste plano estão identificados os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Foi feita uma *análise histórica e prognóstico da atividade*, também os *objetivos e estratégias*. No plano estão contidos algumas ações para viabilizar os negócios atuais e proposta para diversificação e/ou verticalização na linha de produtos. O plano serviu para conhecer com mais detalhes a empresa e o ambiente em que ela está inserida, porém não foi demonstrado em nenhum momento algum tipo de controle de resultados das ações ali contidas.

¹² O custo considerado “caro” o “aceitável” na decisão entre contratar um funcionário qualificado compondo a folha de pagamento ou contratar um consultor terceirizado é feito através de cálculo de custo x benefício.

d) Quanto ao relacionamento na cadeia produtiva

Existe uma redução na produção agrícola no Paraná. No Brasil, os últimos dois anos vêm apresentando uma recuperação nos volumes produzidos. Se a produção agrícola teve estas oscilações nos últimos anos, o mesmo não ocorre com o consumo da fibras do algodão.

Gráfico 1 – Evolução do Consumo de Fibras de Algodão no Brasil (em toneladas)

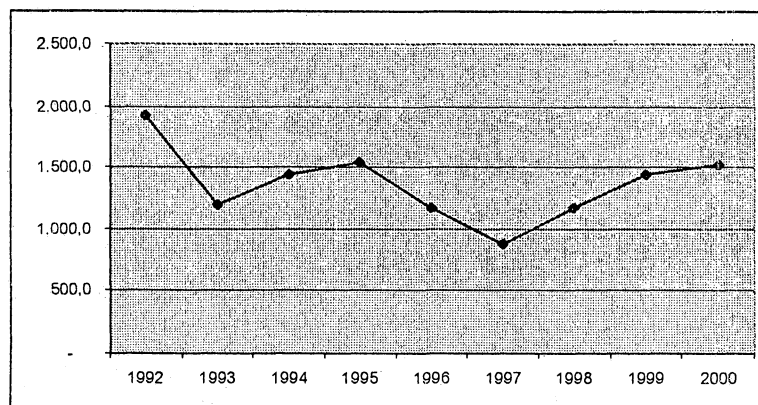


Fonte: Plano Estratégico FIASUL, 2002

O consumo vem mantendo um crescimento constante nestes anos. A produção nacional de algodão em caroço não é suficiente para atender a demanda da indústria, assim as quantidades são complementadas por importações do produto. O que está ocorrendo é a migração da produção agrícola para outros estados. Na empresa em estudo, não há planejamento a longo prazo para ações que visem relações associativas com outros elos para fortalecer parte da cadeia produtiva. Os dirigentes preocupam-se com os resultados econômicos na visão mercadológica, considerando a empresa, clientes e fornecedores como elementos finitos na análise econômica. Faltam ações que mobilizem estas empresas para criar sinergia, agrupando-as para resolverem seus problemas comuns.

Assim como as demais organizações, não há destinação financeira de recursos para financiar grupos associativos externos à empresa.

Gráfico 2 – Produção Brasileira de Algodão em Caroço (em toneladas)



Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2002

O nível de relacionamento com outros elos da cadeia produtiva é apenas comercial. O comprometimento com a cadeia produtiva não é alto. A empresa tem planos de expansão para outras regiões, como uma planta industrial na região nordeste:

[...] Já estamos com trabalho de terraplanagem quase pronto (na região nordeste). Faltam ultimar alguns contatos com o prefeito para gente começar a construir outra fiação lá. É uma região que oferece muitos benefícios. Caso a produção aqui da região começar a cair, vamos desmontar a indústria e levar para lá aumentando a capacidade e reduzindo custo com aquisição de mais equipamentos. Queremos ter duas indústrias, ou até mais. O plano de desativar a indústria aqui no Paraná é para o futuro, mas se continuar a redução da produção aqui é bem possível que isso ocorra (E-9).

A fiação está entre as indústrias que têm relativa facilidade em transferir-se para outras regiões. Como o capital é de origem particular, o compromisso é muito voltado para o retorno financeiro, muitas vezes imediato.

e) Avaliação econômica e financeira

Da mesma forma, foram utilizados os modelos EVA, ROI; ROA e alguns de seus derivados, aplicados nas demonstrações financeiras do exercício fiscal de 2001, da FIASUL.

Quadro 7 – Demonstrações Financeiras da FIASUL, exercício fiscal de 2001

Balanço Patrimonial

Ativo	Passivo
<i>Investimentos</i>	31.306.592
110.637.489	Patrimônio Líquido
	79.330.897

Demonstração de Resultado

Receitas	22.853.257
(-) Custos	17.650.045
= Lucro Bruto	5.203.212
(-) Despesas	2.225.362
= Lucro Operacional	2.977.850
(-) Despesas Financeiras	1.514.191
= Lucro Antes do IR	1.463.659
(-) Imposto de Renda 13,82%	202.265
= Lucro Líquido	1.261.394

Fonte: Planejamento Estratégico da FIASUL, 2002

Calculando o grau de alavancagem financeira, GAF, foi encontrado o valor de 0,69 vezes; o que é baixo, pois da mesma forma que a COAGRU é inferior a 1.

Quadro 8 – Cálculo de ROA, ROE e GAF da FIASUL

ROA =	$\frac{2.977.850 \times 0,86}{110.637.489}$	= 2,32%
ROE =	$\frac{1.261.394}{79.330.897}$	= 1,59%
GAF =	$\frac{\text{ROE}}{\text{ROA}}$	$\frac{1,59\%}{2,32\%} = 0,69$ Vezes

Fonte: Dados da pesquisa

EVA (Economic Value Added)

O resultado do cálculo do EVA na FIASUL apresenta valor negativo, mostrando que também não está agregando valor e, sim, destruindo valor econômico.

Quadro 9 – Demonstração de EVA da FIASUL

EVA

Investimentos Operacionais	110.637.489
ROI empresa (neste caso ROA)	2,32%
Retorno Gerado pela Empresa	2.566.336,92
(-) WACC (6,27% s/110.637.489)	6.940.129,48
= EVA	-4.373.792,56

Fonte: Dados da pesquisa

$$\text{WACC} = 1,18\% + 5,09\% = 6,27\%$$

$$\text{Ki} = \frac{1.514.191 - 209.248,08}{23.037.550} = 1,64\%$$

$$\text{ROI} = \frac{2.977.850}{110.637.489} = 2,69\%$$

4.4. MALHARIA

A indústria de malharia tem se instalado em regiões que permitem um fácil escoamento de seus produtos para regiões de maior concentração populacional ou em regiões que permitem benefícios fiscais. Enquanto as empresas de elos anteriores estão dispersas geograficamente em relação a seus concorrentes, na malharia ocorre o inverso. É comum ocorrer agrupamento de empresas de mesma atividade ou de atividade similar, transformando-se em pólos de referência para os compradores. Além das características acima mencionadas, também considera-se o fato de que elas têm uma atividade que não supre todas as categorias de produtos necessários. Assim, existe a complementação, e nem sempre as demais empresas da região são concorrentes, mas complementares.

Formas e modelos de informações da indústria de malharia para decisões gerenciais.

a) Quanto às estratégias utilizadas

Grande parte dos clientes da indústria de fiação ficam no estado de Santa Catarina nas cidades de Gaspar, Blumenau e Jaraguá do Sul. As empresas de malharia são de pequeno, médio e grande porte. As empresas de maior porte têm estrutura com maior nível de formalização e definições de funções. As ações das empresas de pequeno porte são de características reativas, assumem a posição de atender parte da clientela não atendida pelas grandes, procuram produzir produtos diferenciados e reagem ao mercado pelas tendências que lhes são impostas.

O nível de planejamento é baixo. Galbraith (2001, p. 134) divide a cadeia produtiva em duas partes, considerando um centro de gravidade.

A característica do gerente das empresas fluxo acima é voltada ao produto e fluxo abaixo ao mercado e suas inovações. Apesar das pequenas empresas malharia estarem posicionadas fluxo abaixo, as estratégias são voltadas para o produto de

baixo custo, inovação de processos, orçamento de capital, tecnologia/capital intenso, suprimento/comerciante/engenharia. Nas empresas de maior porte, a característica do gerente é de tentar personalizar o *output* para diversificar as necessidades dos clientes.

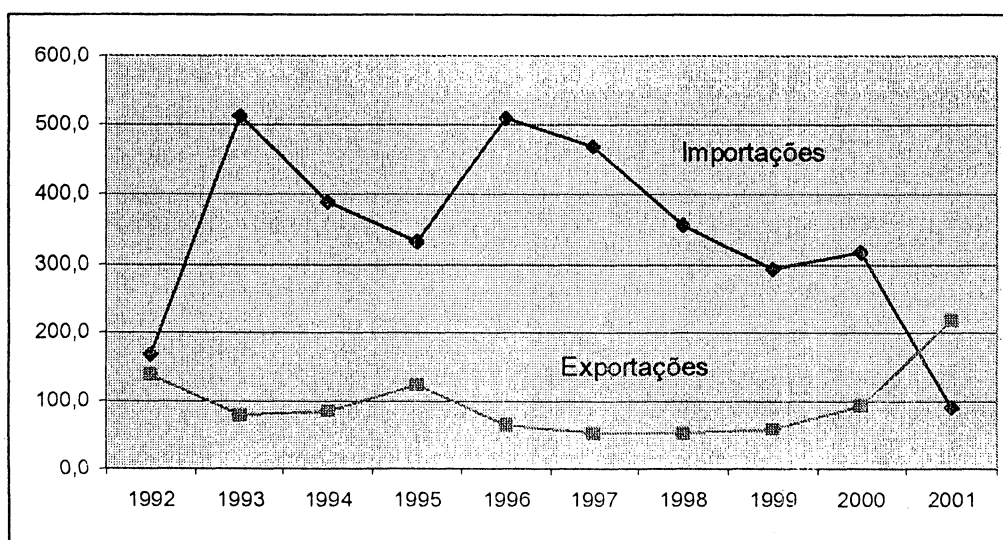
As empresas de maior porte desenvolvem estratégias a partir de duas bases de dados: as condições internas da empresas e as condições ambientais, e as de menor porte geralmente não desenvolvem estratégias a partir de modelos formais. Existe um empirismo e subjetividade nas forma como os dados são processados para tomada de decisão. A decisão, tanto estratégica como tática, e até operacional nas pequenas empresas, geralmente é centralizada no proprietário que exerce a função de gerente. Os dados são extraídos com base nos resultados financeiro e econômico e análise de pontos fortes e fracos; ameaças e oportunidades são identificadas de maneira empírica. Na segunda, são analisadas as ameaças e oportunidades, das condições ambientais. As empresas de pequeno porte procuram interpretar o que as demais empresas fazem, procurando extrair de suas ações quais as estratégias estão usando.

Considerando que uma estratégia tem fatores de curto, médio e longo prazo, passa a ser então um processo de constante reação ao mercado, aguardando que as estratégias sejam manifestada por meio de ações.

No início do plano real, o governo, como forma de manter os preços e garantir a sustentabilidade do plano, facilitou as importações de produtos derivados do algodão. O produto interno passou a ser pouco competitivo por vários motivos: a) redução nos impostos de importação; b) algumas importações provinham de países com baixo custo de mão-de-obra; c) impostos internos nos países de origem inferior ao brasileiro. Alguns países criavam subsídios a estes produtos; c) países que têm uma política forte de para o mercado internacional, exportando em larga escala para vários países ao mesmo tempo, gerando produção em larga escala, reduzindo o custo fixo por peça fabricada. Estes são os mais importantes. Isto gerou uma crise na indústria brasileira no setor, ocasionando o fechamento de várias indústrias e

fazendo com que as remanescentes pensassem numa reestruturação administrativa, operacional, mercadológica e tecnológica.

Gráfico 3 – Importações e Exportações Brasileiras de Pluma de Algodão (ton.)



Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2002

b) Quanto à decisão de investimento

As empresas de maior porte, aqui analisadas, nas suas decisões de investimento, demonstram além do interesse pontual no retorno financeiro mínimo exigido, a necessidade de geração de recursos futuros que garantam a sobrevivência da empresa a curto, médio e longo prazo. A característica é de assumir menos riscos ousando menos em suas ações nos seus negócios. Dedicam maior tempo na construção e análise dos dados, criando um modelo de planejamento procurando suprir todas as lacunas possíveis, tentando identificar todas as falhas possíveis num projeto novo. A sua estrutura atual é mantida por meio de pequenos ajustes na produção, vendas, marketing, administração geral, de forma sistemática e constante.

Geralmente não permitem acumular número maior de problemas, procurando resolvê-los imediatamente quando ocorrem, dando uma dinâmica que, se não há grandes mudanças num curto espaço de tempo, haverá ao longo dos anos pela

maneira sistemática com que as estratégias vão se aperfeiçoando, mantendo um crescimento contínuo.

Algumas empresas de maior porte apresentaram problemas em função de erros no passado, principalmente na sua estrutura financeira e de planejamento de fluxo de caixa, tendo contraído dívidas fazendo com que o ritmo de investimento em seus negócios seja menor do que numa empresa capitalizada. Essas estão num dilema, pois necessitam crescer para suportar financeiramente os encargos que assumiram e a exigências do mercado e, ao mesmo tempo, não dispõem dos mesmos recursos que as não endividadas para desenvolver, ou acompanhar as novas tecnologias.

As empresas de menor porte, na sua decisão de destinação de recursos financeiros, têm maior interesse nos fluxos de caixa atual e futuro. O foco das decisões é mais voltado no fornecedor e no cliente. Em função de a capacidade econômica ser menor, têm a característica de assumir maiores riscos nos negócios quando escolhem clientes, fornecedores e investimento em máquinas e equipamentos. Com relação aos clientes, isto ocorre porque nem sempre existe uma capacidade técnica e operacional da empresa em identificar os clientes que deverão dar o retorno desejado na empresa. Não apenas o retorno imediato pelo recebimento das suas vendas, mas aqueles clientes que tem possibilitam o desenvolvimento de novos produtos por serem mais exigentes dando informando as necessidades atuais e futuras com novas tendências de produtos no futuro.

Nem sempre é possível criar uma relação forte com os clientes porque não há uma relação mútua de dependência em função dos volumes geralmente baixos comercializados.

Quanto aos fornecedores, nem sempre é possível a identificação e seleção dos melhores fornecedores que tenham capacidade financeira ao longo dos anos, permitindo também, fornecimento ao longo dos anos, que tenham uma história de investimentos constantes em tecnologia e que desenvolvam uma relação mútua de maior fidelidade.

O uso, nas pequenas empresas, de técnicas mais estruturadas na busca e processamento de informações é minimizada, e as decisões são amparadas mais na experiência e planejamento financeiro da empresa que num modelo mais elaborado de planejamento geral que envolva aspectos financeiros, administrativos, operacionais, recursos humanos, marketing e outros.

A posição geográfica destas empresas, por estarem concentradas, criando pólos, facilita uma rápida análise das tendências do mercado. Em algumas empresas existe uma concorrência pacífica, pois podem partilhar um mesmo cliente que busca vários tipos de produtos ao mesmo tempo. Algumas empresas enfocam os clientes no varejo, geralmente turistas ou pequenos comerciantes, outras empresas enfocam os atacadistas. Desta forma as estratégias são diferenciadas.

Como neste elo as indústrias podem usar diversos tipos de matérias-primas, as empresas são influenciadas pelas tendências da moda, principalmente no vestuário, e a partir disso que vão definir os materiais que serão usados na produção das malhas. Assim, a relação com os fornecedores pode ser menos estável pela menor dependência de uma determinada matéria-prima, passando a outro fornecedor com outro tipo de matéria-prima.

c) Quanto aos modelos de avaliação de negócios

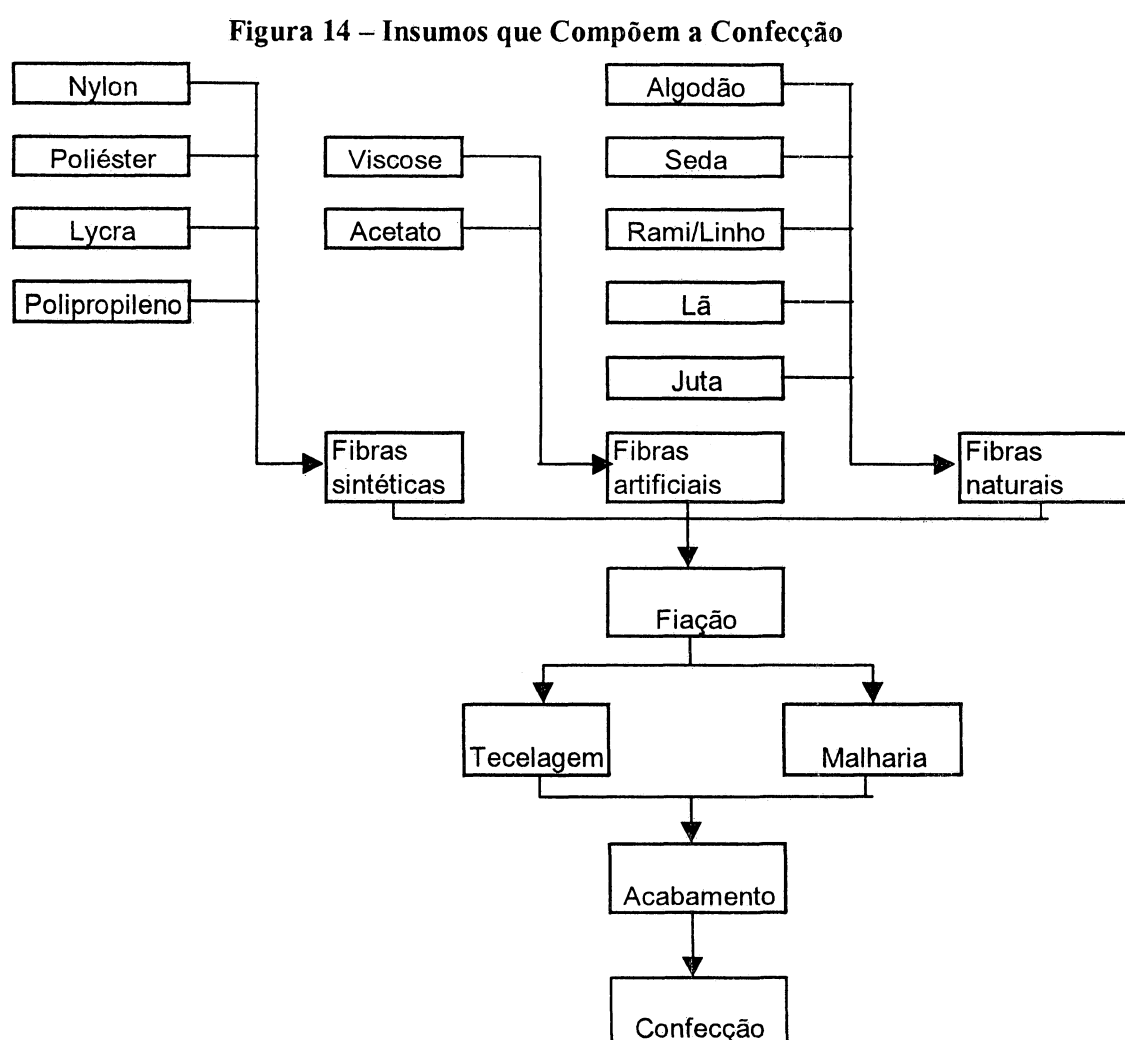
As empresas de maior porte demonstraram conhecer e aplicar alguns modelos mais elaborados e sofisticados para avaliação dos negócios a ser investidos. Muitos destes modelos ainda são desconhecidos ou não são usados. Podemos observar que mesmo existindo uma competição entre as empresas, fazendo com que estas procurem não demonstrar como são efetuados seus controles existe uma tendência a *padronização* dos modelos de avaliação. Os modelos têm várias semelhanças. Não pudemos identificar os fatores que expliquem esta similaridade.

Muitos dos modelos apresentados aos respondentes poderiam ser utilizados com alguma facilidade nas empresas, desde que o analista ou gestor tenha conhecimentos prévios por meio de formação acadêmica específica ou cursos

extensivos na área de decisoria e finanças. As respostas que indicam poucos modelos são conhecidos pelos respondentes nas empresas.

d) Quanto ao relacionamento na cadeia produtiva

A indústria têxtil tem matéria-prima provinda não apenas do algodão, mas de outras fibras naturais, artificiais e sintéticas:



Fonte: BNDES, 2002

Apesar do algodão representar cerca de 45% da matéria-prima que compõe a confecção, a relação da indústria têxtil com os elos anteriores é apenas comercial, com negócios até o elo anterior. Não há relacionamento com o elo *à montante*, a produção agrícolas. Os gestores das indústrias têxteis preocupam-se na busca de

materiais mais adequados, comportamento da moda no mercado, políticas governamentais para importação e produção nacional, variação da taxa cambial para compor o melhor custo. Desta forma, estas empresas não têm como fator preponderante nas suas estratégias o fortalecimento na cadeia produtiva do algodão.

O estudo de publicado pelo BNDES (2002) propõe várias ações para o fortalecimento da indústria têxtil e vestuário, que vão desde a produção agrícola, processamento da matéria-prima, políticas tributárias e combate ao contrabando:

"Ações necessárias para melhorar a competitividade do setor

1. A recuperação da qualidade do algodão necessita de ações empresariais e governamentais que contemplem:

- adoção de técnicas modernas de plantio e colheita;
- mecanização do processo, no plantio e na colheita;
- intensificação do combate às pragas, a exemplo do bicudo;
- maior integração entre os diversos elos da cadeia produtiva, principalmente estreitando as relações clientes/fornecedores de algodão;
- intensificação de pesquisa em busca de sementes que proporcionem maior produtividade e com características intrínsecas necessárias ao processo de transformação industrial;
- divulgação de técnicas e normas de classificação do algodão em nível do produtor;
- melhoria do sistema de comercialização baseado nas características da fibra;
- treinamento da mão-de-obra;
- melhoria das condições do descaroçamento, por meio de investimentos em tecnologia e modernização das máquinas de beneficiamento do algodão;

- retomada das ações de extensão agrícola para transferência da tecnologia de produção para o campo. A indústria têxtil nacional tem interesse em atuar junto ao setor produtor de algodão no sentido de viabilizar sua recuperação, para que não dependa exclusivamente do mercado internacional.

2. Garantia de igualdade de condições de competitividade com relação ao mercado internacional, sob a forma de financiamento à produção e comercialização em termos de prazo e juros internacionais.

3. Financiamento de pesquisa voltado para a melhoria da produtividade e qualidade no cultivo do algodão. Os financiamentos poderiam ser fornecidos pela FINEP e pelo CNPq, para a EMBRAPA, para o Instituto Agrônomo de Campinas/SP - IAC e outros, com objetivos de, por exemplo, obtenção de semente de melhor qualidade adaptada ao território nacional.

4. Adoção de critério de qualidade na comercialização do algodão em caroço. Procedimentos já foram desenvolvidos pela ABNT, necessitando de criação de corpo técnico para fiscalização.

5. Redução de 10% para 0% a alíquota de IPI incidente sobre Politetrametilenoetereglicol, Tereftalato de polietileno, Poliamida 6 e Poliamida 6.6 com carga, outras Poliamidas, Poliuretano a base de Diciclo Hexil Disocianato e T-Butil Dietanolamina. Os filamentos e fibras produzidos a partir dos insumos listados, bem como os tecidos e as confecções, segmentos industriais posteriores, têm alíquota zero de IPI.

6. Extensão do benefício do *draw-back* para exportação realizada por terceiros (*draw-back* solidário).

7. Ação coordenada entre órgãos governamentais intervenientes e associações de classe envolvidas, com o objetivo de coibir importações subfaturadas e intensificar as fiscalizações, em alguns portos, na liberação de produtos importados, especialmente têxteis, para evitar classificações indevidas e a conseqüente sonegação de impostos.

8. Autorização da Receita Federal para permitir a fiscalização, pelo INMETRO, nos portos, aeroportos e fronteiras secas com vistas a dispensar tratamento isonômico aos produtos nacionais e importados, visando exigir o cumprimento da legislação de etiquetagem .

9. Tratar do contrabando de roupa nova, vindo do Paraguai, que representa cerca de 30% do consumo de São Paulo e do Rio de Janeiro. Esse assunto, defendido pela ABRAVEST, conta com o apoio da ABIT, FABIT (Associação Argentina) e Associação do Uruguai” (ABRAVEST, 2002).

O estudo mostra a importância de uma relação entre os elos da cadeia produtiva do algodão não apenas de ordem econômica imediata, mas de um fortalecimento como um todo.

4.5. TINTURARIA/ESTAMPARIA

Existem vários tipos de empresas envolvendo esta atividade. Aquelas que desenvolvem só a atividade de produção da malha, outras que agrupam a atividade de malharia e tinturaria/estamparia. Também estão instaladas de forma concentrada com outras empresas do mesmo ramo, transformando-se em pólos. Dificilmente essas empresas estão isoladas em uma região. A capacidade econômica e financeira, ou seu porte, são bastante distintos. Existem empresas de médio e grande porte, algumas segmentadas em um nicho específico e outras mais abrangentes. Ainda assim, existe a tendência de trabalhar com nichos de mercado.

Como geralmente as malharias concentram a atividade de tinturaria, consideramos as empresas que concentram as duas atividades para efeito deste estudo.

A organização que analisamos também desenvolve a atividade de malharia, portanto foi analisada juntamente com as demais malharias deste estudo.

4.6. CONFECÇÃO

Este elo tem grande diversidade: 1) no porte – de empresas familiares até empresas que empregam grande volume de pessoas, sendo que o maior número de empresas são de pequeno porte; 2) no mercado - de mercado local a mercado internacional; 3) na capacidade financeira – de firma de direito privado individual a sociedades anônimas; 4) inserção mercadológica – de empresas que vendem seus produtos por meio de estratégia de marketing altamente desenvolvidas a empresas que são *compradas* ou seja, os clientes são que as reconhecem e compram seus produtos. Existem outras características que as distinguem das empresas de outros elos.

A indústria de confecções apresenta uma grande heterogeneidade em seus produtos; segundo a divisão feita pela ABRAVEST, o setor teria 21 segmentos incluindo artigos de cama, mesa e banho, os mais variados tipos de roupa e acessórios, entre outros. Esta heterogeneidade é ainda agravada ao levarmos em conta a fragmentação do mercado consumidor por classe de renda, sexo, idade, etc. Desta forma, existem segmentos bastante diferenciados no que diz respeito às matérias-primas e aos processos produtivos utilizados, bem como aos padrões de concorrência e às estratégias empresariais enfrentadas. Esta diversidade de segmentos gera dificuldades na realização de uma análise conjuntural.

O ciclo de produção da indústria de confecção é composto de diferentes etapas: desenho (*design*), confecção dos moldes, gradeamento, elaboração do encaixe, corte e costura. Na fase anterior à costura, como não há necessidade de manusear o tecido, houve avanços tecnológicos com a utilização dos sistemas CAD/CAM (*Computer Aided Design/ Computer Aided Manufacturing*) e de dispositivos de controle numérico. Os benefícios obtidos são a redução no tempo do processo produtivo e no desperdício de tecido, além de flexibilidade para alteração dos modelos. A costura é a principal etapa do processo, concentrando em torno de 80% do trabalho produtivo. Nesta fase são encontradas muitas dificuldades que vêm retardando os avanços tecnológicos no campo da automação industrial. Estas restrições estão ligadas às características do tecido, como sua maleabilidade, que

dificulta o seu manuseio, e suas diferentes texturas. Outro empecilho é a necessidade de serem realizados alguns trabalhos em terceira dimensão.

Neste estágio, o equipamento básico utilizado é a máquina de costura, que embora tenha sofrido alguns avanços, ainda realiza basicamente as mesmas tarefas, sendo que a costura é ainda extremamente dependente da habilidade e ritmo da mão-de-obra. No entanto, alguns avanços já foram obtidos, como por exemplo, na costura de bolsos e confecção de golas, mas por serem muito específicos não são tão relevantes, de forma que esta fase apresenta uma aparente estabilidade tecnológica no que diz respeito aos bens de capital. O mesmo não acontece em termos de tecnologia organizacional. Nesta área, vêm sendo observados grandes progressos, com a adoção de *just in time*, que buscam ganhos de produtividade, aumentando a capacidade de ajuste, ou seja, a flexibilidade da indústria de confecção.

Formas e modelos de informações da indústria de confecção para decisões gerenciais.

a) Quanto às estratégias utilizadas

Verificamos na organização em estudo, que a maior parte das estratégias são voltadas para o curto prazo. As estratégias de médio e longo prazo são de forma incipiente ainda. O modelo de gestão dá prioridade, nas suas decisões, o produto e as necessidades do cliente. Assim, fatores como novos padrões e tendências da moda ditam sua estratégias, que têm características reativas. A organização está situada geograficamente num pólo regional com outras empresas do mesmo ramo. Como a maioria dos concorrentes são micro e pequenas empresas, existe uma tendência das maiores em ter ações parecidas com as menores, com maior agilidade no processo de mudança. Parte das atividades da produção é terceirizada, ainda assim os investimentos externos são mínimos. A característica é que a facção, atividade de costura, é desenvolvida pôr outras empresas, costureiras e costureiros autônomos e que estes são escolhidos dentre os que têm alguma formação na

atividade e equipamentos. O processo de formação inicial destas pessoas geralmente é desenvolvido por organizações classistas ou por órgão do governo. Algumas empresas desenvolvem o processo de aperfeiçoamento interno, mas geralmente ocorre com convênios ou contratação de cursos externos.

Basicamente as estratégias são voltadas ao fluxo de caixa com menor desembolso possível e maior entrada de recursos possíveis, gerando maior lucro a curto prazo. Esta economia de custo pode gerar dificuldades no futuro, considerando que as empresas tendem a se padronizarem nas suas ações, tendo dificuldades comuns, fazendo com que as que estiverem assim situadas não tenham vantagem competitiva, exceto as aquelas que se diferenciarem. Porter (1989, p. 89) menciona a diferenciação no custo como vantagem competitiva. Esta diferenciação está não somente no menor custo, mas sim numa boa estratégia na destinação de recursos.

b) Quanto à decisão de investimento

As decisões de investimentos são tomadas com base no fluxo de caixa, que considera, neste caso, as entradas de recursos por receita e saídas de recursos para gastos operacionais. Apenas uma parte dos recursos excedentes na empresa gerados pelo lucro acumulado é destinado a investimentos, o restante é destinado ao fortalecimento do capital de giro. A empresa tem dependência de recursos de terceiros para seus investimentos. As fontes de recursos para investimentos provêm, como foi mencionado anteriormente, de: - recursos próprios, resultante da lucratividade, receita com venda de ativo imobilizado, recebimento de valores de longo prazo; - recursos de terceiros, provenientes de adiantamento de clientes ou crédito com fornecedores por prazo alongamento e; - financiamento bancário, destinado a capital de giro ou aquisição de bens ativos. Ocorre de alguns financiamentos de curto prazo serem aplicados na compra de bens ativos. Esses últimos, recursos de financiamento bancário, representam a maior parte de fonte de financiamento.

c) Quanto aos modelos de avaliação de negócios

O modelo existente de avaliação da empresa estudada tem considerado atualmente como negócio, apenas: - os mercados que podem ser explorados, expandindo seu *mix* de produtos ou ainda não explorados; - as oportunidades com fornecedores, na obtenção de melhores preços, prazos, localização geográfica (redução do frete e rapidez no atendimento) e condição logística de abastecimento. A participação em outras empresas por meio da compra ou entrada por participação, a venda ou cessão para participação de outras empresas e as parcerias entre organizações não estão sendo consideradas atualmente. Isto ocorre devido à falta de cultura dos gestores numa administração compartilhada, fortalecida por meio de associações e parcerias. O modelo mental dos gestores brasileiros, principalmente nas pequenas empresas, que não possuem uma organização mais estruturada de administração, tem direcionamento voltado ao individualismo, sem interesse de *intromissão* nas decisões de sua empresa. Ao longo dos últimos anos foi se criando uma relação de desconfiança no Brasil, nas relações comerciais. A implantação do código do consumidor, a abertura de mercado nos anos 1990, forçando as empresas a discutirem novas estratégias comerciais, a melhoria na formação acadêmica dos gestores, têm reduzido esta relação de desconfiança possibilitando atualmente o início de algumas parcerias entre empresas de mesmo ramo, consideradas concorrentes e empresas que se sucedem na cadeia produtiva.

Mas não é o que ocorre na empresa estudada, seu modelo de gestão ainda é o tradicional voltado aos custos, rentabilidade, clientes e fornecedores.

d) Quanto ao relacionamento na cadeia produtiva

A indústria de confecção é composta na sua maioria de empresas de pequeno porte. Segundo dados do IEMI (2002) em 1994 existiam 14.701 empresas no setor, sendo assim distribuídas por porte segundo o número de funcionários.

Tabela 5 – Porte das Empresas

Porte	Número de funcionários	Número de empresas	%
Pequeno	Até 60 funcionários	10.278	70%
Médio	De 61 a 300	3.977	27%
Grande	Mais de 300	446	3%

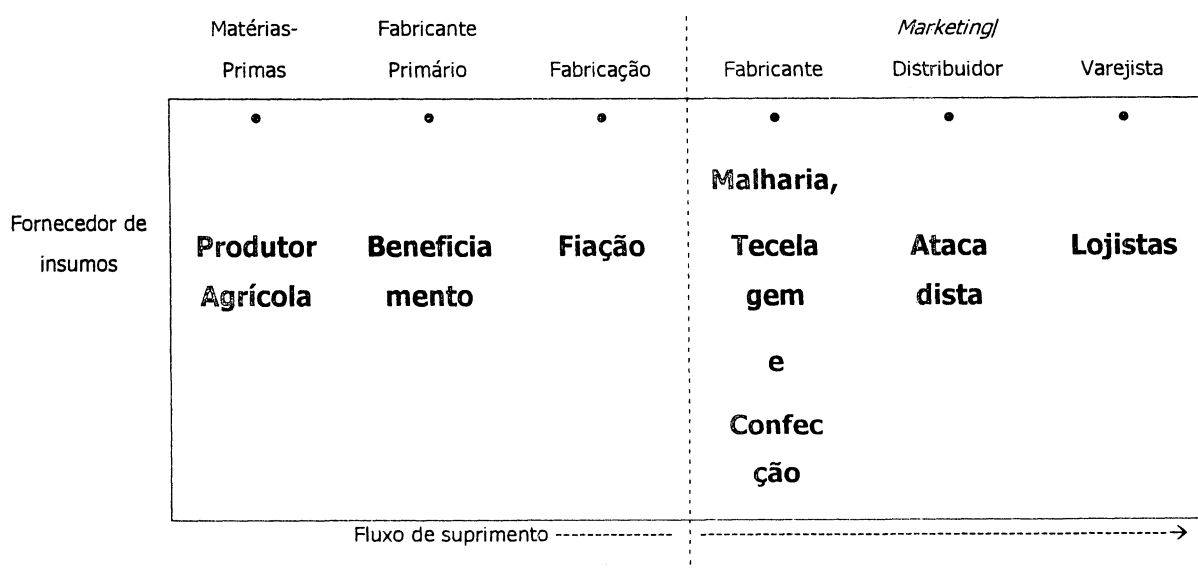
Fonte: IEMI, 1994

Elas, assim como o produtor rural que geralmente não tem ações para melhoria das condições de sua atividade, acabam sofrendo a ação dos elos mais fortes. O poder de relacionamento é somente por meio de órgãos representativos de classe, que fazem gestão junto aos demais elos da cadeia e órgãos governamentais.

4.7. *RELAÇÕES ENTRE OS ELOS DA CADEIA PRODUTIVA DO ALGODÃO*

Utilizando o modelo proposto por Galbraith, as organizações estudadas podem ser classificadas a partir do centro de gravidade, determinando sua posição em direção *à montante* e *à jusante*, considerando que o fornecedor de insumos pertence ao final da cadeia produtiva anterior ao do algodão.

Figura 15 – Estágios de suprimento na cadeia produtiva do algodão



Fonte: Wanderbroock, 2002.

Os gestores, que definem as políticas de investimento nas organizações que representam os elos aqui apresentadas e analisadas, têm características diferentes na adoção de seus modelos decisoriais e na forma com que optam por se relacionarem com outras organizações na cadeia produtiva. Esta opção de relacionamento pode ser de forma mentalmente estruturada ou de forma reativa a uma relação mercadológica que tende a padronizar as ações de certo grupo de empresas do mesmo elo, fazendo com que haja certa limitação, quanto a buscar alternativas diferentes, reproduzindo o que outras empresas fazem. Verificamos que geralmente é isso que ocorre. As empresas não apresentam um modelo que as diferenciem das demais. Isto não permite uma obtenção de melhores vantagens competitivas sobre as demais.

Quadro 10 – Características das Empresas do Elo à Montante ao Elo à Jusante

	Produção Agrícola	Indústria de Beneficia- mento	Indústria de Fiação	Malharia, tinturaria e estamparia.	Confecção
Quanto às estratégias utilizadas					
a) Formação Acadêmica ¹³	Muito baixa	Baixa	Alta	Média/Alta	média
b) Estratégias utilizadas	Baixa	Média	Média	Média	Baixa
c) Posicionamento ¹⁴	2	4	3	2	2
d) Visão estratégica	Curto prazo	Longo prazo	Médio prazo	Longo prazo	Curto prazo
Quanto à decisão de investimentos					
e) Base na decisão	Experiência	Política e técnica	Lucro	Lucro	Lucro
f) Foco da decisão	Produto ¹⁵	Negócio ¹⁶	Produto	Produto	Produto
g) Fontes de recursos	Lucros de outros negócios e financiamento bancário	Recursos próprios e financiamento	Financiamento e lucros acumulados	Lucros acumulados e financiamento	Financiamento
Quanto aos modelos de avaliação de negócios					
h) Formalização dos modelos	Muito baixo	Alto	Médio	Alto	Baixo
i) Conhecimento e utilização de modelos	Muito baixo	Médio	Alto	Médio	Baixo
Quanto ao relacionamento na cadeia produtiva					
j) Grau de dependência	Alto	Alto	Média	Baixo	Baixo
k) Influência exercida	Baixa	Média	Médio	Baixa	Baixa

Fonte: Dados da Pesquisa

¹³ Muito baixa – Até conclusão do 1º grau; Baixa - Até conclusão do 2º grau; Média – Até conclusão de 3º grau; Alta – Até conclusão de pós-graduação (especialização e mestrado) – Muito alta – Doutorado.

¹⁴ 1 – muito reativa; 5 – muito pró-ativa

¹⁵ Voltado ao cliente e fornecedor.

¹⁶ Voltado ao cliente, fornecedor, tecnologia, marketing, logística etc.

a) Formação acadêmica

Os modelos de planejamento e gestão de uma organização não dependem exclusivamente dos gestores. A construção destes modelos pode ocorrer por influência de pessoas contratadas pelos gestores. Porém, nem sempre isso ocorre. Identificar o nível de formação acadêmica desses gestores permite relacionar se isto influencia na construção dos modelos de planejamento e gestão. Nas empresas em estudo, verificamos que nos elos extremos está concentrado o menor nível de formação escolar. Para esta cadeia produtiva, as organizações situadas nos elos centrais demandam maior volume financeiro para investimento, pois dependem de equipamentos de grande porte ou de custo tecnológico.

b) Estratégias utilizadas

Também verificamos que as organizações situadas nos elos nos extremos da cadeia produtiva têm baixo nível de desenvolvimento e aplicação de estratégias formais

c) Posicionamento

A indústria de beneficiamento e a indústria de fiação têm melhor posicionamento estratégico, sendo as mais pró-ativas, buscando, interagindo e influenciando outros organismos em favor do fortalecimento na cadeia produtiva. A indústria de beneficiamento é aquela que tem buscado informações além do seu negócio, e além dos aspectos comerciais. Ambas buscam informações de características sociais, tributárias e políticas governamentais.

d) Visão estratégica

Decorrente do posicionamento, as mesmas organizações citadas no item anterior têm visão de médio e longo prazo. As indústrias de malhas aqui analisadas procuram planejar a longo prazo, mas a preocupação está voltada aos aspectos

comerciais, aceitando as mudanças como abertura das importações, que estão sujeitas às alterações cambiais, refletindo no custo final do produto e aceitando como realidade do algodão as reduções de produção em certas regiões e transferências para outras regiões. Exceto beneficiamento e fiação, segundo o entendimento das respostas obtidas, as empresas, demonstram que a solução dos problemas do algodão não lhes diz respeito, esses problemas são apenas contingências a serem eliminadas pela busca de outros fornecedores de matéria-prima, provindas de importação ou compra de outras regiões. Já as indústrias de beneficiamento e fiação mostraram maior interesse em interagir em favor do produto algodão em suas respectivas regiões.

e) Base na decisão

O componente político surge nas decisões da indústria de beneficiamento por ser uma sociedade cooperativa. Esse componente mistura-se com os aspectos técnicos. Foi demonstrado que apesar de ser construídos modelos para decisão com informações buscadas em várias fontes, permitindo ao gestor tomar uma decisão técnica, a empresa sofre influência dos seus associados, que nem sempre querem o resultado econômico na atividade beneficiamento. Os associados consideram que a cooperativa é uma extensão de seus negócios. Desta forma, é suficiente que organização processe seus produtos, mesmo sem lucro, pois o resultado pode ser na produção agrícola, dando resultado direto ao produtor. Apesar de que isto nem sempre ocorre. Em certos exercícios anteriores¹⁷, não foi apresentado resultado positivo nem para a indústria nem para o produtor. O produtor agrícola demonstrou que, mesmo em condições econômicas desfavoráveis, insiste na produção do algodão. A lucratividade é baixa na produção agrícola, porém fatores climáticos criam variações muito grande na produção. É comum a oscilação com safras de baixa, média e alta produtividade. Assim, considera que sua experiência na forma de

¹⁷ Consideramos *exercício* neste contexto o resultado contábil apurado ao final de cada ano em que são relacionadas às receitas e despesas e demonstrado o resultado na forma de lucro (nas sociedades cooperativas o termo é *sobras*)

conduzir a lavoura, aliada às condições climáticas favoráveis pode resultar em lucros satisfatórios. O nível de imprevisibilidade é alto, diferente das empresas industriais e comerciais que tem fatores mais controláveis quanto à produção e perdas nos processos de produção.

f) Foco da decisão

O elo beneficiamento é o único que considera o algodão não apenas como um produto numa relação de cliente x fornecedor, mas como negócio, que permite inserir a empresa num contexto com outros negócios, como fator de sustentação social, tanto dos seus associados como na comunidade em que está instalada. Segundo os seus gestores é uma forma de melhorar as condições econômicas dos trabalhadores e comunidade geral, fazendo com que haja um aumento de renda, criando um ciclo de compra de produtos, que faz com que exista uma alavancagem econômica aumentando a riqueza regional e da própria empresa.

Lipsey (1986, p.576) define as fases do ciclo econômico em depressão, recuperação e expansão. Em geral, o aumento da renda gera expansão na economia, porém “não há dois ciclos exatamente iguais. Em alguns, a fase de recessão é curta e a depressão resultante não é severa, em outros, estabelece-se um período de estagnação completa. Em alguns ciclos, a fase de expansão desemboca numa severa inflação, em outros, quase não é sentida a pressão do excesso de procura”.

Quando a empresa considera seu produto como negócio, está associando-o a imagem perante a comunidade, podendo fortalecer seu mix de produtos e aceitação pelos clientes.

g) Fontes de recursos

Todas as empresas em estudo recorrem a financiamento bancário. Algumas empresas mencionaram que estão obtendo lucros, porém a parcela destinada ao fortalecimento do capital de giro e investimento é insuficiente para suprir a

necessidade financeira, sendo complementada com recursos oriundos de empresas do sistema bancário ou fornecedores.

h) Formalização dos modelos

As empresas dos elos centrais na cadeia produtiva têm modelos de avaliação de negócios melhores formalizados. Estas empresas têm uma melhor estrutura de busca de informações, possuem banco de dados, têm melhores especialistas. A indústria de beneficiamento contrata consultor terceirizado para busca e processamento de informações por meio do plano estratégico da organização.

i) Conhecimento e utilização de modelos

Mostramos uma série de modelos e segmentamos a pergunta em duas partes: se conhecem os modelos e se os utilizam. Como já comentamos anteriormente, as fórmulas e modelos, para quem os conhece são relativamente fáceis e aplicáveis a estes tipos de empresas. Ocorre que houve várias respostas dizendo que conheciam, mas não utilizam. Pode ter ocorrido um viés nestas respostas. Com a preocupação de mostrar algum conhecimento pelos respondentes é possível que, se a utilização destes modelos é baixa, o conhecimento também o é. Se isso ocorreu, as empresas não se encontram numa fase desenvolvida de análise e decisão por falta de informações mais adequadas.

j) Grau de dependência

As organizações das três primeiras atividades da cadeia produtiva demonstraram depender muito mais do produto algodão do que as empresas ao final da cadeia. O produtor rural pode em uma safra substituir a lavoura do algodão por outro produto, mas por questões culturais, aquele que é produtor tradicional do algodão tem maior dificuldade em fazê-lo em função de sua experiência e de uma visão de lucro diferente das empresas. Nas empresas o resultado esperado é o lucro

para desenvolver-se e expandir. Para o produtor rural o resultado esperado é aquele suficiente para manter-se e, aos pequenos produtores, sobreviver. Para os elos que têm processo industrial, como beneficiamento, o parque industrial é preparado exclusivamente para o algodão. Já a fiação pode, por algumas alterações nas máquinas, utilizar outras fibras. Ainda assim, outras fibras não têm volume suficiente para suprir estas indústrias. As empresas de malharias, tinturarias, estamparias e confecções podem substituir por outros tipos de fios como outras fibras vegetais e sintéticas. Assim essas têm menor dependência do algodão.

k) Influência exercida

As empresas de beneficiamento e fiação mostraram maior influência com relação ao negócio algodão nas políticas governamentais para: tributação, mercado internacional, fortalecimento dos produtores, linhas de créditos para financiamentos. Porém, com os elos em direção *à jusante* a partir da fiação ainda sua relação é comercial.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A abertura comercial ocorrida a partir dos anos 1990 fez com que as empresas brasileiras em pouco tempo comesçassem a se preocupar em ter preço de venda acessível, que pudesse competir com os produtos importados. Como muitos produtos liberados para importação tinham preços internacionais inferiores ao nacional, isso decorrente de alíquota de importação reduzida, tecnologia de produção melhor que a nacional, grandes volumes comercializados pelas empresas internacionais fizeram com que o custo fixo unitário tornassem-nas muito competitivas.

Isto tudo, aliado à experiência em comércio internacional dessas empresas, fez surgir nas empresas nacionais a necessidade de alterar seu escopo competitivo. Um deles foi o custo de produção, adequando-os de forma a reduzir os preços. Isto gerou uma corrida por melhoria tecnológica, muitas vezes substituindo parte da mão-de-obra por equipamentos. Em seguida, não excluindo a primeira fase, a preocupação das empresas foi buscar melhor relacionamento com clientes, melhorando atendimento na venda e pós-venda, buscando então tecnologia de atendimento ao clientes com todos os serviços daí derivados.

Em 1990 surge o código de defesa do consumidor. Algumas empresas modificaram não apenas a sua estrutura de custo e forma de atendimento ao cliente, como também foram em busca da qualidade de seus produtos. Algumas foram pró-ativas utilizando a questão legal e indo além dela para conseguir vantagens competitivas, posicionando-se perante seus consumidores. Outras foram reativas, sendo obrigadas a adequarem-se às leis.

A atividade empresarial brasileira passa atualmente por um processo de aprendizagem. É um longo caminho para que realmente nos tornemos competitivos: 1) desenvolvimento de mão-de-obra qualificada; 2) desenvolvimento de melhores produtos quanto ao desenho (design) e construção física; 3) melhoria na qualidade da infra-estrutura do país (estradas, portos, sistema de distribuição, segurança,

etc.); 4) definição de melhores políticas e necessidade de rápido aprendizado em exportação por parte do governo, empresas e outros organismos.

Num passado próximo, a relação comercial entre as empresas e clientes era muito tênue. Era comum comprar produtos sem rede de assistência técnica, produtos com baixa qualidade, produtos que eram vendidos com prazos vencidos sem a substituição por parte do vendedor. Para o comprador era um trabalho árduo escolher uma empresa fornecedora adequada. Assim, criou-se uma relação de desconfiança, pois a visão de grande parte dos empresários era voltada apenas ao lucro de forma simplista.

Entendemos que as empresas ainda estão focadas nos seus próprios produtos, ainda num processo de aprendizado sobre as vantagens das parcerias. Algumas empresas já buscam parcerias em suas várias modalidades, numa visão de negócio sistêmico que transcende as empresas. Porém, precisam perceber que a mudança nos negócios exige por parte das empresas um acompanhamento e atenção mais intensa. Essas modificações têm influenciado a habilidade das organizações de desenvolver sua missão econômica (Donaire, 1999, p. 57). As organizações, quando relacionadas em cadeia, podem criar sinergia na economia de custos, reduzindo gastos comuns permitindo um melhor resultado econômico (Ansoff, 1987, p. 64).

Vários estudos têm sido feitos a respeito da cadeia produtiva. Muitos deles enfatizam que as empresas, quando associadas às de outros elos e de mesmo elo, conseguem criar sinergia gerando ganhos e permitindo um poder maior de competição em relação a outros tipos de produtos e negócios. Dependendo do nível de associação, a cadeia produtiva tem o poder de uma grande companhia individual, porém com a vantagem da versatilidade que as empresas menores têm em adaptar-se às mudanças ambientais.

De modo geral os estudos em finanças são voltados a empresas de grande volume de capitais investidos, como as sociedades anônimas, e direcionados ao investidor que busca melhores oportunidades de negócios. Quando o estudo é voltado ao gestor, a organização, em geral, é vista como um organismo num ambiente competitivo em que ganhar vantagens comerciais é preponderante.

Neste trabalho, procurou-se estudar como ocorrem as decisões de investimento considerando as empresas relacionadas entre elas, dentro de uma cadeia produtiva; como as empresas determinam suas políticas de investimentos, se esses investimentos contemplam seu próprio fortalecimento, o fortalecimento da cadeia produtiva ou ambos.

Foi concluído que as empresas ainda se encontram numa fase de preocupação com sua própria sustentação por parte dos gestores, mesmo aquelas que têm projetos e planos estratégicos que mencionam o fortalecimento da cadeia produtiva. Grande parte dessas empresas demonstrou preocupação em tirar o melhor resultado possível pela negociação com seus clientes e fornecedores. Ação essa que passa pelo modelo de gestão e tecnologia da empresa. Algumas, como o elo beneficiamento e fiação, demonstraram o interesse não apenas em buscar o melhor resultado, fortalecendo-se por meio de um bom capital de giro e baixo índice de endividamento, mas também em fortalecer as empresas de outros elos com o intuito de reforçar o suprimento de matéria-prima e a vazão de seus produtos, para garantir a sustentabilidade ao longo dos anos. Essas conclusões resultaram da verificação das seguintes questões:

- um conjunto de fatores tem influenciado no não fortalecimento da cadeia produtiva do algodão. Os principais são: a falta de formação acadêmica adequada; a inexperience dos gestores em um mercado competitivo em função do pouco tempo que houve a abertura econômica com os mercados internacionais; a falta de modelos formais para enfrentar estes novos desafios. Isto tem gerado uma reação de proteção por parte dos gestores, defendendo individualmente seus interesses, criando grupos de interesses, os quais, em certos momentos por parcerias e associações do mesmo elo, criam organizações que intercedem e fazem pressão nos organismos públicos, buscando redução de impostos, taxaço de produtos importados, linha de crédito para financiamento com taxas especiais e outros subsídios e benefícios. Porém, para os produtos do seu elo. Segundo Michellon (1999, p. 121) "aparentemente os grupos de interesses ligados à cadeia produtiva do algodão não agem tão sintonizados como aqueles voltados para o negócio soja".

Michellon (1999, p. 120) comenta que o “norte do Paraná foi um dos focos da modernização tecnológica” e que a “classe capitalista dominante” privilegiou os produtos soja para exportação e trigo para substituir as importações. Ainda a despeito de associativismo entre elos da cadeia produtiva, as pequenas propriedades e fazendas preparadas para a produção do café passaram a produzir o algodão, mas no ritmo tradicional que vinha sendo explorado o produto anterior, sem articulação com a indústria (Michellon, 1999, p. 121). O *lobby* das indústrias têxteis há muitos anos age no Brasil. Desde 1881, os industriais começavam a pleitear do governo proteção tarifária com mais constância e empenho, conseguindo êxito suficiente para assegurar competitividade a seus produtos perante os tecidos importados. Com relação à falta de adequada formação do administrador Chanlat (1996, p. 25) faz críticas ao modelo que padroniza as pessoas dizendo que “em um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas, os homens e as mulheres que povoam as organizações são considerados, na maioria da vezes, apenas *recursos*, isto é, como quantidade materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima”. A despeito da crítica, Chanlat (1996, p. 25) menciona a necessidade de um “olhar mais longe: a complexidade dos problemas tanto em nível nacional e internacional”. Parte deste papel cabe à formação acadêmica formal para que os indivíduos possam criar senso crítico mais apurado, buscando mais conhecimentos além da formação formal. A despeito do *lobby*, Lodi (1993, p.83) comenta que o “padrão comum de todos os esforços do *lobby* é atingir um acesso efetivo aos pontos de decisão. O objetivo do *lobby* é providenciar para um grupo, a oportunidade de acesso para apresentar seu caso e influenciar racional e profissionalmente no processo decisório”.

- os elos mais fracos estão nos extremos: na produção agrícola e na confecção. No primeiro elo praticamente não existe um modelo formal para decisões. Na produção agrícola, a falta da estrutura formal é gerada pela falta de formação acadêmica adequada, herança carregada pela história da cotonicultura no Brasil. Segundo Galeano (1998, p. 107) “o algodão latino-americano continua vivo no

comércio mundial, aos trancos e barrancos, graças a seus baixíssimos custos de produção” em função do “miserável nível de retribuição do trabalho”. O produtor rural coloca-se na condição de “vítima do acaso”, sendo conduzido por outros grupos que lhes dizem o que deve ser melhor para sua propriedade. Em vez de tomarem atitudes a partir o processamento de suas próprias informações, ficam à mercê dos acontecimentos. Segundo Welsch (1996, p. 24) “o planejamento e o controle de resultados baseiam-se na convicção de qual a administração é capaz de planejar e controlar o destino de uma empresa a longo prazo por meio de uma séria contínuas de decisões bem concebidas; o conceito está associado ao planejamento da prosperidade, em vez de deixar-se tudo ao acaso”.

- as organizações beneficiamento e fiação manifestaram preocupação com o fortalecimento da cadeia produtiva, porém voltada aos elos *à montante*, principalmente ao produtor agrícola. Essas apenas fazem gestão por eles junto aos órgãos governamentais, não por meio de parcerias entre estes elos. A sociedade cooperativa, no elo beneficiamento, procura defender os interesses do produtor rural, pode considerar-se como representante legítimo dos produtores rurais, uma vez que estes são os associados. A indústria de fiação é uma empresa de capital privado não cooperativo.

As organizações que compõem os elos da cadeia produtiva do algodão carecem de uma estrutura melhor definida como uma estrutura matricial, considerando que as atividades sejam distribuídas em projetos num modelo hierárquico tradicional. Segundo Vasconcellos e Hemsley (1997, p. 51) a estrutura matricial “apareceu como uma solução da estrutura funcional para as atividades integradas... A matriz é uma forma de manter unidades funcionais criando relações horizontais entre elas”. Assim, projetos comuns entre as várias organizações que compõem a cadeia podem transcender a estrutura interna das organizações, criando fundos com recursos especiais para financiar esses projetos. Todas as organizações neste estudo tem como modelo administrativo uma estrutura tradicional. Alguma ação em direção à matriz é esboçada quando são contratados consultores externos que desenvolvem projetos na organização.

Os modelos de gestão não são diferentes da maioria das cadeias produtivas de outros produtos ou negócios. Isso mostra que não há proatividade em relação ao fortalecimento da cadeia produtiva. Esse processo reativo mostra que a cadeia analisada fica na dependência da cópia dos modelos que as organizações de cadeias produtivas de outros produtos ou negócios individualmente implantam.

Com base nas conclusões apresentadas, recomenda-se a realização de novas investigações na cadeia produtiva do algodão a partir das organizações aqui estudadas ou outras organizações diferentes, para contribuir para o desenvolvimento dos estudos na área, aprofundando os temas discutidos entre os quais:

- levantar de que forma os modelos para decisão de investimento são construídos e como afetam outras organizações na cadeia produtiva do algodão;
- desenvolver estudos que verifiquem os efeitos da formação acadêmica e características comportamentais dos gestores no resultados das organizações considerando-as como elos numa cadeia produtiva;
- identificar os resultados obtidos em cadeias produtivas com alto nível e baixo nível de parcerias, verificando em que nível essas parcerias influenciam nos resultados pela sua presença ou ausência, pela forma como são decididos os investimentos.
- Recomendamos também estudos em maior profundidade especialmente na produção rural, considerando que é o elo que mais tem influído na cadeia produtiva e que tem sofrido maiores alterações.

Do ponto de vista de recomendações práticas aos dirigentes das organizações que compõem a cadeia produtiva do algodão o presente estudo levantou e analisou de que forma são construídos e utilizados os modelos para decisão de investimentos, considerando as organizações como elos de uma cadeia produtiva. As conclusões obtidas poderão orientar os dirigentes, principalmente das organizações que foram identificadas como elos mais fortes em relação a modelos melhor estruturados, maior

poder econômico e maior poder de representatividade como as sociedades cooperativas. E sugerem-se as seguintes ações:

- procurar desenvolver um sistema maior de parcerias, para fortalecer os elos da cadeia produtiva, não apenas pela gestão junto aos órgãos governamentais, mas posicionando-se em relação aos produtos concorrentes, considerando as cinco forças que determinam a rentabilidade da indústria: entrantes potenciais; fornecedores; compradores; substitutos; e concorrentes na indústria (rivalidade entre empresas). Porter (1989 p. 4). Desta forma, os modelos que podem ser adotados para decisão do investimento consideraria a organização não isolada, mas numa visão sistêmica como parte de uma cadeia produtiva;

- desenvolver a *desfronterização organizacional* que são *quebradas* em quatro níveis: - eliminação de barreiras verticais (redução de níveis hierárquicos), que implica o achatamento das pirâmides organizacionais; - eliminação das barreiras horizontais, que levam ao enfraquecimento dos silos departamentais e da especialização funcional; - eliminação das barreiras externas, por parcerias e alianças com fornecedores, clientes e concorrentes; - eliminação das barreiras geográficas, com a construção de alianças estratégicas para a exploração de novos mercados” (Wood Jr., 2001).

- além da estrutura para decisão de investimento, é necessário criar uma estrutura para identificar as fontes de financiamento para as ações que decorrerão do fortalecimento da cadeia produtiva.

Para os elos considerados mais fortes neste estudo, sugere-se:

- serem incentivadores na criação de parcerias, atuando como gerentes do processo, elaborando estudos que identifiquem de que forma as organizações componentes da cadeia devem investir seus recursos de forma que obtenham melhores resultados pela sinergia criada.

Para os elos considerados mais fracos neste estudo, sugere-se:

- implantar, reestruturar ou eliminar os modelos julgados inexistentes, incompletos ou desnecessários, por meio da investigação em outras organizações; de cursos que envolvam modelos financeiros e formas de parcerias; pela busca de apoio juntos às organizações de elos mais fortes.

Para os elos com maior dependência da cadeia produtiva do algodão, propõe-se:

- estas organizações têm grande dependência do fortalecimento da cadeia como forma de sobrevivência. As empresas que possuem baixo valor investido em seu negócio, têm capacidade maior de mudar de ramo ou produto. Assim, os elos que possuem maior volume de investimento e com maior dificuldade de sair do negócio, como a indústria de beneficiamento e fiação, devem procurar o fortalecimento não apenas por meio das organizações menores individualmente, mas também por organismos representativos dessas organizações.

Anexo 1**QUESTIONÁRIO E ROTEIRO PARA ENTREVISTA E COLETA DE DADOS****1) Dados de Caracterização da empresa**

1.1) Nome da empresa: _____

1.2) Cidade: _____ UF: _____.

1.3) Atividade principal.

() Produção agrícola.

() Usina de beneficiamento.

() Indústria de fiação.

() Malharia.

() Tinturaria/estamparia.

() Confecção.

() Outra. Especificar: _____

1.4) Número de funcionários.

() Menos de 10 funcionários.

() De 10 a 20 funcionários.

() De 30 a 40 funcionários.

() De 40 a 50 Funcionários.

() Acima de 50 funcionários.

1.5) Origem do capital da empresa:

() Privada nacional.

() Privada estrangeira.

() Mista.

() Pública.

() Outra. Especificar: _____

2) Dados de caracterização do respondente

2.1) Cargo/função: _____

2.2) Formação acadêmica.

() 2º grau completo.

() Superior incompleto.

() Superior completo.

() Pós-graduação (especialização).

() Mestrado.

() Doutorado.

() Outra: Especificar: _____

2.3) Área funcional em que atua na empresa.

() Produção.

() Marketing.

() Finanças.

() Engenharia.

() Informática.

() Recursos humanos.

() Outra. Especificar: _____

2.4) Há quanto tempo trabalha na empresa? R: ____ anos

2.5) Sexo.

() Feminino.

() Masculino.

Caso o entrevistado recomendar, as perguntas a seguir podem ser respondidas por outra pessoa indicada pelo próprio entrevistado.

3) Dados relativos ao posicionamento da empresa na cadeia produtiva do algodão e, informações fluxo acima e fluxo abaixo na cadeia produtiva.

3.1) Existe na empresa um plano estratégico formalizado na empresa?

() Sim;

() Não.

a) Se sim, quais os pontos principais considerado para elaboração do plano?

_____.

Ao responder as questões 3.2 e 3.3, na “Atividade principal” utilize:

1 – Produção agrícola.

2 – Usina de beneficiamento

3 – Indústria de fiação.

4 – Malharia.

5 – Tinturaria/estamparia.

6 – Confecção.

7 – Outra. Especificar _____.

3.2) Quais os principais fornecedores de matéria-prima? (máximo 5)

1) _____ Atividade Principal ()

2) _____ Atividade Principal ()

3) _____ Atividade Principal ()

4) _____ Atividade Principal ()

5) _____ Atividade Principal ()

3.3) Quais os principais clientes? (máximo 5)

1) _____ Atividade Principal ()

2) _____ Atividade Principal ()

3) _____ Atividade Principal ()

4) _____ Atividade Principal ()

5) _____ Atividade Principal ()

3.4) Há quanto tempo a empresa trabalha com produtos derivados do algodão?

_____.

3.5) O processo industrial permite a utilização de outros materiais que não apenas os derivados de algodão?

() Sim.

() Não.

a) Se sim na questão anterior, qual(is) o(s) fator(es) determinantes para a utilização do algodão ou por sua substituição?

_____.

3.6) Existem outros produtos ou serviços (negócios) na empresa além dos produtos derivados de algodão?

() Sim.

() Não.

a) Se sim, quais são estes produtos ou serviços? (máximo 5 principais)

_____.

b) Que tipo de matéria-prima básica (insumos) utilizam? (máximo 5 principais)

_____.

c) Houve transferência de recursos financeiros oriundos do negócio algodão para outros produtos ou serviços?

() Sim.

() Não.

d) Se sim, qual(is) o(s) motivo(s) principal(is) dessa decisão?

_____.

e) Se sim no item c, qual(is) a(s) aplicação destes recursos?

(quando houver mais de uma alternativa, distribuir percentualmente aproximada, até fechar em 100%).

() Capital de giro. _____ %

() Ativo permanente. _____ %

() Outros. Especificar: _____ %

3.7) A empresa tem mais de um negócio ligado a atividade do algodão?

() Não.

() Sim. Quais? _____

a) Se sim no item anterior, quais fatores foram considerados para a empresa decidir em investir em mais de um negócio na atividade do algodão?

_____.

3.8) A empresa faz investimentos na atividade do algodão fora da empresa (em outras empresas ou organizações)?

() Não.

() Sim. Quais? _____ (máximo 5 principais).

3.9) Atribua percentuais de acordo com a importância que estes fatores têm na decisão de investimento na atividade do algodão. (Distribuir em importância percentual até fechar em 100%)

_____ % Taxa de lucratividade.

_____ % Político/social.

_____ % Outros (especificar) _____

3.10) Rentabilidade

a) A atividade algodão é lucrativa atualmente para empresa?

() Sim;

() Não.

b) Se não, quais os fatores que explicam porque a empresa está na atividade.

_____.

3.11) Qual a avaliação que sua empresa faz com relação a investimentos que fará nos próximos 10 anos em produtos derivados do algodão?

☐ Ainda não foi avaliado pela empresa.

☐ Não fará mais investimentos e sairá da atividade.

☐ Não fará mais investimentos (somente manutenção) e se manterá na atividade.

☐ Fará investimentos, mantendo a linha atual de produtos derivados do algodão.

☐ Fará investimentos, aumentando a linha de produtos derivados do algodão.

☐ Outro: (especificar) _____.

3.12) Qual a sua avaliação que você faz com relação ao futuro do mercado dos produtos derivados do algodão nos próximos 10 anos?

☐ Deve reduzir o consumo.

☐ Deve manter relativamente o mesmo consumo atual.

☐ Deve aumentar o consumo, mantendo relativamente os mesmos números de produtos derivados do algodão.

☐ Deve aumentar a demanda, porém gerando novos tipos de produtos. (incorporações a outros produtos, novas aplicações do algodão).

☐ Outro: (especificar) _____.

3.13) Qual a taxa de ocupação anual do parque industrial para os negócios do algodão? (em percentual). Este percentual refere-se aos dias trabalhados em relação aos dias possíveis de trabalhar no ano.

_____.

a) Se o percentual acima for inferior a 100%, qual(is) o(s) motivo(s) da não ocupação total?

_____.

4) Modelos de decisão de investimentos

Ao responder as questões abaixo, na pergunta “Utiliza na empresa?” Utilize:

1 – Nunca.

2 – Poucas vezes.

3 – Muitas vezes.

4 – Sempre.

5 – Para projetos que sejam superior a determinado limite.

4.1) Quais destes modelos conhece para análise de investimentos e tomada de decisão?

a) Livro caixa.

Conhece? () Sim; () Não

Se sim, utiliza na empresa? ()

b) Fluxo de caixa.

Conhece? () Sim; () Não

Se sim, utiliza na empresa? ()

c) VPL – Valor presente líquido.

Conhece? () Sim; () Não

Se sim, utiliza na empresa? ()

d) TIR – Taxa interna de retorno.

Conhece? () Sim; () Não

Se sim, utiliza na empresa? ()

e) TIRM – TIR modificada.

Conhece? () Sim; () Não

Se sim, utiliza na empresa? ()

f) VAUE – Valor anual uniforme equivalente.

Conhece? () Sim; () Não

Se sim, utiliza na empresa? ()

g) Período de *payback*.

Conhece? () Sim; () Não

Se sim, utiliza na empresa? ()

h) Outro. Qual? _____

Utiliza na empresa? ()

4.2) Quais destes modelos conhece para análise de riscos dos projetos?

Métodos qualitativos

a) Pesquisa de mercado.

Conhece? () Sim; () Não

Se sim, utiliza na empresa? ()

b) Técnica Delphi.

Conhece? () Sim; () Não

Se sim, utiliza na empresa? ()

c) Paineis de especialistas.

Conhece? () Sim; () Não

Se sim, utiliza na empresa? ()

d) Dramatização e criação de cenários.

Conhece? () Sim; () Não

Se sim, utiliza na empresa? ()

e) Analogias históricas e de fenômenos naturais.

Conhece? () Sim; () Não

Se sim, utiliza na empresa? ()

f) Análise de impactos cruzados.

Conhece? () Sim; () Não

Se sim, utiliza na empresa? ()

g) Outro. Qual? _____

Utiliza na empresa? ()

Abordagens estatísticas

h) Probabilidade.

Conhece? () Sim; () Não

Se sim, utiliza na empresa? ()

i) Desvio padrão.

Conhece? () Sim; () Não

Se sim, utiliza na empresa? ()

j) Correlação e regressão.

Conhece? () Sim; () Não Se sim, utiliza na empresa? ()

k) Coeficiente de variação e curva de indiferença.

Conhece? () Sim; () Não Se sim, utiliza na empresa? ()

l) Árvore de decisão.

Conhece? () Sim; () Não Se sim, utiliza na empresa? ()

m) Análise de sensibilidade.

Conhece? () Sim; () Não Se sim, utiliza na empresa? ()

n) Outro. Qual? _____ Utiliza na empresa? ()

Aspectos contábeis

o) EVA – Economic Value Added.

Conhece? () Sim; () Não Se sim, utiliza na empresa? ()

p) MVA – Market Value Added.

Conhece? () Sim; () Não Se sim, utiliza na empresa? ()

q) ROI – Return on investment.

Conhece? () Sim; () Não Se sim, utiliza na empresa? ()

r) ROA – Return on assets.

Conhece? () Sim; () Não Se sim, utiliza na empresa? ()

s) Modelo Du Pont.

Conhece? () Sim; () Não Se sim, utiliza na empresa? ()

t) GAF – Grau de alavancagem financeira.

Conhece? () Sim; () Não Se sim, utiliza na empresa? ()

5) Tratamento dos projetos da empresa

- a) Qual a área funcional responsável pela **elaboração** formal dos projetos de investimentos?

_____.

- b) Qual a área funcional responsável pela **avaliação** dos projetos de investimentos?

_____.

- c) Qual a área funcional responsável pelo **acompanhamento e manutenção** dos projetos de investimentos?

_____.

- d) A empresa utiliza controle orçamentário em seus projetos?

- ☐ Não utiliza.
- ☐ Em alguns projetos.
- ☐ Em projetos que sejam superior a determinado limite.
- ☐ Na maioria dos projetos.
- ☐ Em todos os projetos;

- e) A empresa faz relação entre as múltiplas alternativas de investimentos (relação entre projetos)?

- ☐ Não conhece as técnicas.
- ☐ Conhece, e:
 - ☐ Não utiliza.
 - ☐ Utiliza em projetos que sejam superior a determinado limite.
 - ☐ Utiliza na maioria dos projetos.
 - ☐ Utiliza em todos os projetos;

- f) A empresa determina limites máximos e mínimos para seus investimentos?

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

g) Se sim, determine estes limites.

Limite máximo de investimento por projeto: _____

Limite mínimo de rentabilidade por projeto: _____

Limite máximo de prejuízo possível por projeto: _____

Outro. Determinar: _____ Limite: _____ ()
máximo () mínimo.

6) Quanto à avaliação de risco de investimento.

a) A empresa faz avaliação de risco?

() Não.

() Sim.

b) Se sim, quais os modelos utilizados para cálculo de risco?

_____.

c) Se sim no item a, a empresa utiliza:

() Em alguns projetos.

() Em projetos que sejam superior a determinado limite.

() Na maioria dos projetos.

() Em todos os projetos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAVEST, Associação Brasileira do Vestuário, www.abravest.org.br

ADDIS, C. Cooperação e desenvolvimento no setor de autopeças. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (orgs). **De JK a FHC: a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997, p. 133-158.

ANSOFF, H. Igor, **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGrawHill, 1987.

ANSOFF, H. Igor, **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor. McDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas. 2 ed. 1993.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informações – Um Enfoque Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.

BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, www.bndes.gov.br.

BRASÍLIA. Lei nº 5.764. Define o Modelo Legal para as Sociedades Cooperativas Denominadas Cooperativas. **Diário Oficial da União**. Brasília, 1971.

CASSARRO, Antonio C. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. São Paulo: Pioneira. 3 ed. 1999.

CHANLAT, Jean-Francois. **O Indivíduo na Organização**. São Paulo: Atlas, 3 ed. 1996.

COOPERATIVA AGROPECUÁRIA UNIÃO LTDA - COAGRU. **Plano Estratégico**. Ubiratã, 2002

DONAIRE, Denis, **Gestão Ambiental da Empresa**. São Paulo: Atlas. 2 ed. 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **A organização do Trabalho na Lavoura Algodoeira Paulista**. São Paulo: FFLCH, 1974.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro – Produtos e Serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 8 ed. 1996.

FURLANETTO, Egidio L. ZAWISLAK, Paulo A. **“Coordenação pela Cadeia produtiva: Uma Alternativa ao Mercado e à Hierarquia”**. In **Anais da Enampad**. Florianópolis. 2000.

GALEANO, Eduardo. **As Veias Abertas da América Latina**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 38 ed. 1998.

GALBRAITH, Jay R. **Planejamento Estratégico e de Organização**. In: MINTZBERG, Henry. QUIN, James Brian. **○ Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 3 ed. 2001.

GARCIA, Antônio C. **Entrevista concedida pelo Assessor de Comercialização da COAMO**. Campo Mourão, 14 jun. 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 7 ed., 1997.

GOODMAN, David. SORJ, Bernardo. WILKINSON, John. **Da Lavoura às Biotecnologias**. Rio de Janeiro: Campus. 1990.

HAMEL, Gary. PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus. 10 ed. 1995. p 21.

HIGUCHI, Hiromi, HIGUCHI, Flávio H. **Imposto de Rendas nas Empresas**. São Paulo: Atlas, 26 ed. 2001.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, www.ibge.gov.br.

IEMI, Instituto de Estudos e Marketing Industrial, www.iemi.com.br

INDÚSTRIA DE FIOS TOLEDO LTDA - FIASUL. **Plano Estratégico**. Toledo, 2002

IUDÍCIBUS, Sérgio de, **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 4 ed. 1993.

KAGEYAMA, A. **O Novo Padrão Agrícola Brasileiro: do Complexo Rural aos Complexos Industriais**, In: DELGADO, G. GASQUES, J. G. VILLA VERDE, C. M. Agricultura e Políticas Públicas. IPEA, n 127, 1990.

KASSAI, José Roberto. KASSAI, Silvia. SANTOS, Ariovaldo dos, ASSAF NETO, Alexandre. **Retorno de Investimento**. São Paulo: Atlas. 2 ed. 2000.

KEPNER, C. TREGOE, B. **O Administrador Racional**. São Paulo: Atlas, 1980, In: CASAROTTO FILHO, N. KOPITTKE, B. H. **Análise de Investimentos**. 4 ed. São Paulo: Vértice, 1990.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo : USP, 1980.

KEYNES, John Maynard. **A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

LIPSEY, Richard G. **Introdução à Economia Positiva**. São Paulo: Martins Fontes, 1986.

LODI, João Bosco. **A Nova Empresa Para os Anos 90**. São Paulo: Pioneira, 1993.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Eliseu. ASSAF NETO, Alexandre. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1988.

MICHELLON, Ednaldo, **Cadeia Produtiva & Desenvolvimento Regional**. Maringá: Clichetec, 1999.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, www.agricultura.gov.br

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONKS, Joseph G. **Administração da Produção**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Sistemas, Organização & Métodos**. São Paulo: Atlas. 5. Ed. 1994.

PADOVEZI, Clóvis L. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas. 2002.

PALANDRI, Rui A. **Entrevista concedida pelo Gerente da Fiação da COAMO**. Campo Mourão, 14 jun. 2001.

PERROUX, F. (1977) **O Conceito de Polo de Crescimento**, em SCHWARTZMAN, J. Economia Regional - Textos escolhidos, pp. 145/156; Convênio CEDEPLAR/CETREDE - MINTER,

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus. 18 ed. 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus. 17 ed. 1989.

PORTER, Michael, **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RIBEIRO, Osni Moura, **Contabilidade Básica**. São Paulo: Saraiva, 1996.

SEAB – Secretária da Agricultura e do Abastecimento do Paraná, www.pr.gov.br/seab

SOUZA, Alceu. CLEMENTE. Ademir. **Decisões Financeiras e Análise de Investimentos**. São Paulo: Atlas, 1995.

TUCKER, Robert B. **Agregando Valor ao Seu Negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.

UFMG, ed. original *Note sur la Notion de Pôle de Croissance*, Economie Appliquée, 1955.

VASCONCELLOS, Eduardo. HEMSLEY, James R. **Estrutura das Organizações**. São Paulo: Pioneira, 3 ed. 1997.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. São Paulo, Atlas: 1996.

WOILER, S. MATHIAS, W.F. **Projetos: Planejamento, Elaboração e Análise**. São Paulo: Atlas, 1992.

WOMACK, James P. JONES, Daniel T. **A Mentalidade Enxuta nas Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOOD Jr. Thomaz. **"Supply Chain Management"**. In **Anais da Enampad**. Florianópolis. 2001.

WRIGHT, Peter. KROLL, Mark J. PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. **P&D e a Articulação do Agrobusiness**. RAC. Rio de Janeiro: Anpad, v. 28 n. 3, 1996.